六项思考帽

---全球畅销书

作者：爱德华·德·波诺



概 要

六顶思维帽方法

六顶思维帽的目的是避免思维混杂，按这种方式，思考者在某一个时间里就可以只按照一种模式思考——而不是在某一时刻做全部的事。对此最好的类比是彩色印图。每一种颜色被印刷上去，最后它们就拼到了一起。

设计六种思维帽方法，是为了使我们从通常的争辩型思维向制图型思维转化。这使得思维过程成了两个阶段，第一个阶段是绘制地图；第二阶段是在地图上选择路线。如果地图足够地好，那么最好的路线经常会变得非常明显。和彩色印图相似，每一顶帽子在地图上表现为一种类型的思考。

我并不认为六顶帽子已经穷尽了思维的所有可能方面，但是它们的确涵盖了思维的主要模型。我也不认为在每一个思维瞬间我们都必须戴上某一顶帽子。

这些帽子极其强烈的人工特色是它们的最大价值所在。它们为在需要一种确定类型的思维时提供了正式形式和方便性，无论是对某个自己还是别的人而言，都是如此。它们建立了思维这游戏的游戏规则。任何参加这种游戏的人都要清楚地意识到这些规则。

这种帽子思维方式运用得越多，则它们就将越多地成为思维文化中的一部分。在某一个组织中的每一个人都应该当学习这种基本习语，以便使它成为其文化的一部分。这样，就能够集中思维，使之更为强大有力，同时，它也通过一种活跃的和有约束性的方法代替了那种浪费时间的争论和漫无目标的讨论。

起初，我们或许会感到在使用不同帽子时，显得有点笨拙。但这种笨拙感会很快随着该系统的方便性日益显著而很快消失。这些帽子的首次使用可能是在一次偶然的场合需要某顶帽子或者是在黑帽思路向其他思路转化的时候。

就象我在本书开始所写到的那样，这些帽子的一个巨大的价值就在于它们提供了思维角色。一个思考者可以为他能够扮演这种角色而感到骄傲。如果没有这些思维的正式形式，一些思考者就将永远地处于一种固定的模式中(通常是黑帽模式)。

我再强调一次，这是一个用起来非常容易的系统。对于读者来说，没有必要对我在书中所陈述的不同点进行死记硬背，这些东西都是详细的论述。但是每一项帽子的基本点都是非常容易记忆的。

白帽纯白，纯粹的事实、数字和信息。

红帽刺目的红，情绪和感觉，包括预感和直觉。

黑帽错误倡导者，否定判断，它为什么不起作用。

黄帽阳光，明亮和乐观主义，肯定的，建设性的，机会。

绿帽丰产的，创造性的，植物从种子里茁壮成长，意动，激发。

蓝帽冷静和控制，管弦乐队的指挥，对思维进行思维。

在任何一个组织中，学习这种习语的人越多，这种方法就会越有用。因为实际上，我们的确没有一种简便的语言来作为我们思维的控制系统。

如果我们感到我们有足够的智慧，并不需要这样的系统，那么，我们应当考虑到这样的系统可以使那些我们引以为自毫的睿智者变得更为有效。正如一个具有跑步天资的人将比其他的人从规则中得到更多的益下。

在这一点上，我想作出一个黄帽子声明：你自己去发现它的价值。

为了方便起见，下面我将把这本书中每顶思维帽的小结再重复一遍。

白帽思路小结

想象一台计算机，它按需要给出事实和数字。计算机是中性的、客观的。它不提供任何解释和意见。当戴上白色思维帽时，思考者应摸仿计算机。

询问信息的人应把问题具体化，以获取特定的信息或填补信息方面的空白。

在实际运用时可使用双向信息系统。首先中验证过或证明过的事实——这是第一等级的事实。然后是被认为是真实的事实，但是未经充分的验证——这是第二等级的事实。

从“总是真的”到“不可能真实”我们可以安排一个可能性的序列，其间还有一些可用的标准如象“基本如此”“有时”“偶尔”等。这类的信息都可以在白帽思路下提出，这样就提供了一种专门的办法用来标志事实的可能性。白帽思路是一种规则和一种方向。它使得思考者在提供信息时更为中立和更为客观。你可以被要求戴上白帽子或者你要求别人这样做，你也可以选择戴上它或者脱下它。

白色(没有颜色)标志着中性和不偏不倚。

第 1 章　形象扮演

如果你扮演成一名思想者，那么你将可能成为思想者。

我相信，罗丹的两件《思想者》真品之一座落在布宜诺斯艾利斯的国会大厦前面的广场上。至少，当我的向导讲解这个忙碌的思想者是如何被铸成了一个永久的青铜像时，他是这么告诉我的。

作为事实，这可许会在好几个方面发生错误。它或许不是一件真品；我的向导也许弄错了；或者它不是在国会大厦前的广场上；也许我的记忆出了毛病。那么，我为什么在这些事情没有被查核为绝对事实之前，我就把它说成是事实，而唐突地提出来呢?

一个理由是在这本书的后面我将特别提到的事实的运用，另一个理由是想刺激一下那些人，他们通常认为事实比运用更为重要，再一个理由是我想使读者在脑海里对这件著名的思想者塑像进行摹想，而不管其真品究竟在什么地方。

在任何情形下我都使用“我相信”这个词，由此来表明我的信念方工是并非教条地提出断言式的事实。我们经常需要表达出一些事情被提出的方式，这也是本书所要论述的内容。

我想让你想象一下经常使用的—有时甚至是在滥用—罗丹的思想形象，我想叫你想象一下用手托着下巴的姿态，这种姿态被认为会出现在每一个思考作为深思熟虑而不是视为儿戏的思想者身上。实际上，我相信思考应该是兴奋活跃和精神勃勃的，而不是那种幽暗朦胧和呆板庄重的样子。但是传统的思考形象对某一时刻的是极为有用的。

使你自己作出那样的姿态—真实地而不是想像地—这样你就变成了一位思想者。为什么呢?因为如果你扮演成一名思想者，一旦进入角色，那么你将可能成为真正的思想者。

想象一个思想者的姿态，作出跟这个形象相同的动作，建立起明确的意图，并且使它对你以及你周围的人都一目了然。很快地，你的大脑就会跟着你进入你正扮演的形象或角色。这本书就是为你厅思考过程中建立各种角色和形象，让你扮演，从而进行最有效的思考。

第 2 章　戴上帽子

一种深思熟虑的过程

四十年以前拍摄的任何集体相片都有一个颇为引人注目的特点，那就是每个人都戴着一顶帽子。那时报纸上的新闻照片以及早期电影也都展示了这一相当明显的戴帽倾向。

今天，已经很少有人戴帽子了，尤其是在男人中就更是如此，今天帽子已倾向于表示一个人在社会中所处的地位及其所承当的职务，帽子被用来作为制服的一部分，而制服正是表示一个的职位的。

一个对其空人发号施令的君主式家长可能被说成是正戴着他的“一家之主帽”或者他的“最高首领帽。”一个担当着经理职位妇女只要告诉其职员或家人她正在戴着“经理帽”还是“家庭主妇帽”，则别人就可以区别出她所承当的两种不同的社会角色。英国首相撒切尔夫人说过她把家庭主妇的精明和节俭应用到了国家的治理上。

按上述方式可以阐发思维帽的思想。

我得戴上我的思维帽以考虑你的新提议。我还没有太考虑好是否想卖那幢楼房。

戴上你的思维帽好好想一想，然后明天打电话通知我。

这种发展是很危险的，我们必须戴上思维帽，看看怎样才能摆脱这种困境。

我总是把思维帽想象成是一种松软的饰有流苏的睡帽。它有点像顽劣的沉重受罚时所戴的那种圆锥形纸帽，但绝没有那个直挺挺竖立着的顶尖，因为那是愚蠢和滑稽的不可辩驳的标志。

人们要以自动戴上自己的思维帽，或者要求别人也这样做。

戴帽是一件有意义的事情。

在过去的年代里，当一个女人戴上她的帽子时，这就是一个确定的信号，表明她—以及她的孩子们—要出门了。在此没有什么可以辩驳的余地。信号具有明显的意义。当一个警察戴上他的帽子时，他也是在发出一个信号，表明他要行使自己的职责并做其份内的事了。没有戴帽的士兵看上去总不如戴帽的士兵那样严肃和具有威慑力量。

说起来真是踞，即没有真正的思维帽可供你去商店里购买在德国和丹麦有一种学生帽，也就是一种学者帽，但学生或者学者和思维并不一回事。而且学者们是如此地忙于研究别人的思维，以至于他们往往没有时间为自己的思维做点研究。

现在，请考虑使用一个真正思想者的帽子。

不要打扰我。你没看见我正在思考吗?

我想暂且中止一下这场讨论，这样我们就可戴上自己的思维帽，以便集中精力认真思考一下这件事。

我想让你现在就来考虑这件事，让我看着你戴上衢的思维帽吧。

我想让你对这个计划再做第二次考虑请把思维帽再戴到你的头上吧。

你是花钱惟我来思考的。所以我正坐在这里思考。你给我的钱越多，我就会想得越好。

请再仔细地考虑一下这件事怎么样?到目前为止你只是被动地问一句答一句。请戴上思维帽吧。

思考不是无所作为的借口，而是使行动更为有效的措施和保障，所以让我们采取行动吧。

在心中想象某人正戴着一顶真正的思维帽的图画可以帮助你进入为任何思维需要的那种安定和不偏不倚的精神状态，这是非常重要的，因为思考要比只空对环境做出被动的反应强出许多倍，也许煞费苦心的思考者每天要拿出五分钟时间来戴上自己的思维帽以进行深思熟虑的思考。这正是思维帽的目的之所在，你必须以深思熟虑的方式戴上自己的思维帽。

我们随时都在进行的思维是一种边走、边谈和边呼吸式的，就象我们接电话，过马路，或者做日常事务那样，我们在走路时不必考虑第一条腿迈出后，第二条腿该怎么办，我们也不必着意安排自己该如何进行呼吸，这种时时发生的自动思维类型所针对的环境条件是固定的不变的。然而还有一种与此不同的另一种类型的思维，它需要你费更多的心思，也更需要集中注意力，这就是深思熟虑的思维，自动思维可用来应付日常俗务，深思熟虑的思维。自动思维却可以助你把复杂的事情做得更好，而不只是消极地应付。正如每个人都能跑，但是一个运动员却是在用心地跑，因此他远远超过了常人的速度。运动员也正是为达到这一目的才进行训练。

当我们想离开日常事务型或应付型思维耐是入到深思熟虑思维时，并没有简便的方法可以昭示给我们这一点，思维帽这种用语就是为解决这一问题而发明出来的，它可以充当一种具有确定意义的信号，使用者在需要时既可向自己发出，也可向别人发出。

下面。让我们把这两种思维做一些对比：应付型和深思熟虑型

当你驾驶汽车的时候，你首先选择走哪条路，选好之后你就只能在这条路上行驶，而不能跑到别的路上去，因为那样就会撞车，每时每刻都可能出现新的情况，所以你必须时时刻刻做出适当的反应并采取适当的行动。你必须注意交通信号和其他国给出的信号并采取相应的措施。这就是一种反应式的思维。边走、边谈和边呼吸式思维与上述驾车的过程特别相似。你一国看着路标，一国做出选择。你不需要对每一种情况深思熟虑，也不需要对这一过程画出一份详尽的地图。另外一种类型的即深思熟虑思维却与画地图有一些关系。你必须深入勘察思考对象并画出相应的详图。你得以客观的和不偏不倚的方式来画这图。为达到这一点你必须把眼界放开。这就与当路标出现时只需对它们做出反应的情形完全不同了。

这一区别可用下列说明如下：

设想你正在做各种努力以赢取一场辩论。你提出你的论点并举出所有支持这一论点的论据。你倾听对方的论点以便为了攻击它并揭露其薄弱环节，时时刻刻你都在攻击或防守。敌方对你也是这样。这就是一种深思熟虑的过程。

现在来说明制图的程序。

我在学校里曾以如下方法训练过学生们的思维，它被称为 CORT 方法。现在已有不同国家同内的数百万小学生在使用这种方法。我上的第一课叫做 PMI。我没有让他们只是对某种特定情境做出反应，而是让他们制作一张简单的图表，他或她首先在“正的”的方向上对对象进行观察，然后用笔记下来在此种状态下他们看到了什么。第二步我让这些小家伙在“负的”方向上进行观察，最后再让他们以是否“有意思”为标准来进行观察，(在被观察的对象

中有这样一些因素，它们完全值得引起人们的注意，但是既不能归到“正的”名下，又不能归到“负的”名下，这时就可把它们归到“有意思”的行列中去，这也就是设置第三种观察的目的。)进行每种观察进都要做记录。等到记录完毕图表也就画好了。而思考者(即制作图的人)在此时该走什么路(即采取什么措施)也说法成为显而易见的了。

有个小女孩的记录十分清楚。她说：“起初的时候，我觉得做 PMI 是在冒傻气，并且有点故弄玄虚的样了，因为我知道自己心里的想的是什么。但是当我做完了 PMI 之后，我发现自己由于看见了写下来的东西而改变了先前的想法。”

因此，投射注意力与寻求某种方式以实行之差不多是同一回事。

在澳大利亚的悉尼市，有一个班级的 30 名小男孩开初全都投票赞成如下做法，即他们每上学一周，父母就得付给他们 5 美元，但是在做完了 PMI 之后，有 29 个小男孩改变了自己的看法，认为这实在不是什么好主意。请注意，在这一过程中没有任何老师介入，孩子们完全是在自己拿主意。

有一位企业家在一家大石油公司工作，他由于意见不各而跟其他人争吵已经有好几个月了，他要求下一次开会时每个人都尝试一下 PMI 这种方法。他告诉我那个问题在 20 分钟之内就被解决了，一旦“地图”展示在人们面前，那么该选择哪条路线(即该采取什么措施)也就迎刃而解了。

有一位妇女已经计划了两年，要把家从加利福尼亚搬到亚利桑那去，在最后决定之前她与自己的两个儿子做了一回 PMI。等到这简短的练习做完之后，他们就决定不搬家了。

世界最伟大的发明家之一保罗·麦克雷第有一阵由于官僚主义的纠缠而一婖莫展。他的儿子建议他做一回 PMI，这一方法果然使其顿开茅塞，他由此知道下一步该怎么办了。

构造地图式的思维是可以独立进行的，而边走、边谈和边呼吸式思维则是不能的。实际上，后一种类型的思维是一种反应型思维，因此，只有当某个东西可以对之进行反就原时候它才起作用。上面说的能否独立进行也就是这个意思。由此还引出另外一个问题，即有些人把批判思维当作是思维活动彻底的和全部的形式。其实这是十分危险的。某些人由于没能正确理解古希腊思想大师的观点，而产生了一个愚蠢的信念，即认为思维都是奠基于对话和论辩之上的。晕一信念已对本西方思维造成了相当严重的损害。

西方样式的论辩是有很大缺陷的，因为它排除了创造和产生新东西的可能性。批判思维的作用是对放在你面前的东西做出反应，这时它是十分管用的，但要它产生新提议和建议，它就无能为力了。

学校里的学生所要做的主要事情就是对放在他们面前的东西做出反应，教科书的内容，老师的讲课，电视系列节目等等，但是一旦这些年轻人离开学校，则他或她所要做的就远比只是消极反应多得多了。需要人闪具有的独创性、计划和行动。而这些是反应型思维所不能提供的。

为概括这一“行动思维”的内容，我自造了一个词 operacy。它是行动以及伴随行动进行思维的技术。OPERACY 这词是照着 OITERACY(阅读和书写之能力)和 NUMERACY(识灵敏和运算之能力)的样子而仿造出来的，因为我坚信 OPERACY 应该和 LITERCY 和 NUMERACY 一样成为我们教育的基本组成部分。总而言之，我的思维训练主要是针对着行动思维而进行的，确立目标，估量先做哪个后做哪个，分析各种可能情况作出选择，等等

如果我们的任务超出了只是对放在面前的东西做反应，那我们就必须采取某种方式以投射和集中我们的注意力(即把我们的注意力用到什么地方去)。PMI 就是达到此种目的的一种方式。但是在本书中我们要寻求另外一种途径。

当一种彩色地图印好之后，各种彩色是被分隔开来的。首先有一种颜色被印到纸上。然后是第二种颜色被加印上去。然后再印下一种颜色，直到最后印出一张全色地图。

在本书中六种思维帽就对应于印刷地图进所使用的不同种颜色。这也就是我倾向于使用的一种投射注意力的方法。所以它不仅是戴上思维帽的问题，这涉及到选择哪种颜色的思维帽供你使用问题。

第 3 章　意向和行动

我现在想回到意向和行动的区别上来，因为有许多人对这一问题的见解是错误的。我曾经说过如果你涉身到做一个思想者的运动中去—比如说，戴上你的思维帽—那么最终你将会成为一个思想者，你的思维将会跟随这些运动。你一开始是在“做戏”，但最终它会成为现实。

我似乎是在宣称，如果你有了成为一名思想者的意向，则你的行动就会紧紧地追随这一意向，而最终实现它。

有许多人将会跑出来指出这一论断是错误的。所以就让我业作他们的代言人吧。如果你有成为一名举重者的意向，难道这个意向就能使你举起重物吗?如果你有成为一名棋手的意向，它能使你下棋时频出高招吗?答案当然是否定的。因为在这些事例中都需要超出于意料之外的行动。

但是如果你有成为一名厨师的意向，并且涉身到行动中去，则你必定会成为一名具有相当水平的厨师，你当然不会成为象埃斯科菲亚那样的著名厨师，因为你没有他那样的天赋条件，但那些没有这个意向并且没涉身到厨师行动中的人比起来你可就要强得多的了。

请注意有意向是不够的，你还必须涉身到实际的行动中去，这们你才有可能实现你的意向。

对于一个思考者来说，光是想象他自己或她自己是一个思考者当然是不够的，这情形实际上与我想要表达的意思恰恰相反，如果你认为自己是一位思考者了，那你就可能不会再做任何别的事了—因为这时你正为自己的这种假定的技巧而沾沾自喜或洋洋自得。

有一次我要求一组受过良好教育的美国人(他们都在研究所工作)对自己的思维能力打一个分数，我给出的满分是 10 分，使我感到惊奇的是这些人打出的分数差不多都是 8 分，换句话说，他们对于思维作用的理解是如此狭隘，以至于每一个人都认为自己的思维足够有效，甚至能够发近出所潜在具有的每一种作用，说得再清楚一些，我相他们大多数人可能是误解了我的问题，他们在中学和大学里都是属于头 10%那一类的顶尖学生，所以打 8 分还是谦虚的，我的本意是要他们估量一下自己实际具有的和能够发挥作用的思维能力。但是看起来他们对自己方面的能力都还比较满意，并不觉得自己属于应该经过训练以求得改善那一类—事实上他们都认为思维是一个人天生具有的能力；怎么能够对它进行训练，它又怎么能够得到改变呢?

想要变成思考者的意向是非常重要的，因为很少有人这样做。我就从来没见过真心诚意想变成思考者的人。读者不必为此感到惊奇，出现此种情形的原因在上文中我已经说过了，即人们都认为自己的思维能力是无法改变的。想要变成思考者就说明你现在还不是。人们对思维的看法与对幽默和性的看法都差不多即每个人都认为自己在此类事情上还是可以的。

当露易斯·阿尔伯托·马卡多博士被任命为委内瑞拉智力开发部的部长时，海内外群起而哄笑之。但他不屈不挠地坚持干了下去，终于使 106，000 位教师受到 CORT 思维方法的训练，现在，委内瑞拉政府已用形式明文规定下来，每一个小学生在每周之内都必须花 2 个小

时来训练和练习自己的思维技能。学校里有“思维”这门课程，这对他们带来了极大的好处，学和们知道这一点，老师和教育者样知道这一点，为家长的父母也知道这一点。

学生们所获取的实际思维技能是非常重要的。但更重要的是思维技能可以发展这一观念。衡量学生的标准通常是“聪明”或“不聪明”，主要看他或她在学校里如何表现以及是否能够取悦老师，这一标准当然是很有价值的。它就象高和矮、美和不美等标准一样。但是问题仅此而已吗?

做一个思想者或思考者却是与此完全不同的事情。它是一种行动或运行技能。你可以通过行动而使自己的这种技能得到改善。你可以想得更好，正像你可以把足球踢得更好和把菜做得更好一样，委内瑞拉的小孩子们都懂得只要对某个问题进行思考和考虑，则你是了终总能得到一些主意。他们使用 CORT 思维法以实现这种过程。使用这本书中所介绍的思维帽方法也是途径之一，它可以加强你想成为思想者的那种意向。

做一个思考者或思想者并不意味着在任何时候都是正确的。相反，那些时“时时正确”的人极可能是个思维贫管的人(狂妄自大，对冒险不感兴趣，不能预见未知情况，等等)，做一个思想者也不意味着变成一个聪明人，也不意味着能够解决所有的别人期望你去解决的棘手的问题，做一个思想者只涉及你有意识地想要成为一个思想者。这要比想成为一个高尔夫球手，一个网球手或一个音乐家简单多了。因为在这过程中你不需要任何仪器呀工具以协助你达到自己的愿望。

所以意向是第一步。要做到这一点既容易又困难。此种情形有点象禅宗，说起来容易，但做起来就不是那么回事了。正是考虑到这占，本书才提供了如下的感官媒介—六顶思维帽。

现在我们来看一看行动方。皱眉头或把下巴支在手上是否管用呢?若是一个在深思熟虑时下意识的动作，则其是管用的；若其是一个人下意识的动作，而其思想中没有任何活动，则是无用的，令人感到吃惊的是在生理层次上它是极有可能起作用的。有材料证明，如果你臆定一个笑容，则你的生理机制就会对这种臆定做出反应，这时你的心情就会变得好些，并且不太容易发怒。人们对广告中人工制造的笑脸模特通常做也良好的反应，仿佛他们的笑脸是真实的一样，这样信号就变成了真实，由此看来，内容是会随外部形式的变化而发生相应变化的。

从更基本的层次上来看，如果你有听别人说话的意向，则你就会花的更多时间来听—随之你也就改善了自己的思维。如果你有意识地皱眉头思考问题那么你会比那些一甩袖子就什么都不顾的人做出更好决策。喜欢暴力的青少年在受过思维教育以后，变得不那么强暴了，原因是他们不再需要对那种千篇一律的暴力场面迅速做出反应，他人会学着好好地考虑一下事。

六顶思维帽就是把意向转化为行动的一种形象的途径。

第 4 章　扮演角色

一种自我的休假

人们并不介意“扮演傻瓜”，只要大家都明白他仅仅是在扮演这个角色。他甚至会为表演非常出色，即把一个绝顶愚蠢的傻瓜演得活灵活现时而感到骄傲。表演本身在此成了衡量成就和出色程度的一个标准。角色是压倒一切的东西。而自我却成了舞台上的指导了。

禅宗的一个问题是自我越是想着“不在那里”，这个想法就越是在此种尝试中出现，有一种表演风格是演员都是好演员。两者都在经历一种自我休假期。前者由于放弃自我，进入角色而得到休假，后者则由于完全进入自我得到重返家园般的休息。

扮演别人的过程允许自我越出其正常和狭隘的自我形象。演员们在平常生活中经常是怕羞的，但是角色却为他或她提供了自由。我们在日常生活中可能很难看到自己的愚蠢、错误和不明智，给这一个具有特定性格的角色，我们就可以心怀愉悦地运用自己的表演技巧把这些缺点全都表现出来，而在这过程中我们的自我本身又不会受到任何损害。谁都都明白被人认为是好演员可为自己赢来声誉。

在做有些事情的时候，如果没有一个正常角色的保护，自我就会遇到麻烦。习惯上倾向于从否定方面看问题的人，当他们想否定的时候，他们就必须扮演一个吹毛求疵的角色。这表明他们并不是政党上的否定的人，但他们扮演这一角色却是有用的，他们也倾向于把这角色扮好。这个喜欢否定的传统角色我们下文将要介绍的黑色思维帽十分相似。所不同的是六种思维帽不是只有一种思维角色，而且每一种的用用都是由不同的形象加以规定。

在思想者这个词的一般上来扮演它是成为思想者的重要一步。理在我们可以走和更远一些，就是把思想者这个角色分解开来，看看它都是由哪些特殊部分组成的。我们能够看到这个大角色可以分成许多小角色，蛇们由于不同的需要而呈现出不同的角色，我们不是在哑剧、电视连续剧和传统的西方电影中看到有许多角色在活动吗?在日本的歌舞妓中我们可看到此种情形的更纯粹形式，因为在这里各种角色却被典型化了。

每个人在观看哑剧时都可以认出那个巫婆来。她挤眉弄眼，咯咯怪笑，并且对观众的嘘声和呸声满不在乎，因为这就是她的角色，她得把她演得淋漓尽致。还有一个高贵的王子，他代表善良和正义的力量。还有一位贵妇代表仁慈，按照传统王子由一位姑娘扮演，而那位贵妇则由男人扮演。晕何况做是很有意味的。因为哑剧角色的全部目的就在于尽可能地远离现实地说明剧中所要表达的观念。真实生活中的角色是为我们的娱乐而设计出来的，它们代表被人征服的各种外界力量。因此，角色的人工色彩越浓，人们就越是能够认出它是属于哪种角色。这实际上也是美国电视连续剧能够取得成功的秘密。

从这个上意义上说，广义的思维帽角色就被分成六种不同的职能角色，我用六种不同颜色的思维帽作其标志。

在任何时间你都可以选择六顶帽中的任何一顶戴到自己的头上。戴上之后你就要扮演由这顶帽所规定的角色。你看着自我却掩藏到这个角色的背后，这个自克现在只相关把这个角色演好。

当你就换思维帽的时候，你必须跟着变换角色。每个角色都有自己特宣誓的职能。就象哑剧中的王了巫婆具有不同的作用一样。你这时一身兼具六种思维的作用—但却是在使用同一个头脑。

这就是地图构造思维。正像我说过的那样，每一种颜色的帽子都代表印刷地图时可能用到的颜色，最后，各种颜色聚到一起，整个地图也画成了。

以下各章详述每种思维的作用。我尽可能说明了它们之间的不同之处。读者在使用它们时也必须注意此点。红帽与白帽毫无共同之处。黄帽与黑帽更是大相径庭。而蓝帽与绿帽也是截然相反的。

演喜剧和演悲剧是很不一样的，既然你穿上了小丑的服装，那就把这个角色演好。既然你带上了坏蛋的帽子，那就把坏蛋演好，你应该为扮演各种角色而感到骄傲。

现在就请你专注于你的角色，而不要专注于你的自我。地图就是这样画出来，最终你会选择一条令你满意的路线，从而为你面临的问题作出一项优秀决策。

第 5 章　忧郁液和其他体液

本章是写给那些对我的主意还不太相信的读者的，有些人可能认为六顶思维帽这个主意是一种轻浮而不解决问题的游戏，它对我们的思维技能不会有任何用处，这类读者应该读一读本章。而其他人则可以越这一章。

也许希腊人是正确的，他们相信不同的体液影响人的心情。如果你阴郁而忧伤，那是由于“黑色胆汁”流过你身体的内部机制。事实上，忧郁这个词的意思就：“黑色胆汁”。所以你的心情是由那时正充盈于你身体内部的体液性质所决定的。此种体液影响你的情绪，而你的情绪影响你的思维。

许多有过压抑体验的人一定会注意到他们在压抑时的想法与他们在心情好时的想法完全不一样。

根据我们现在对于大脑的了解，我们可对希腊人的体液思想作出一些解释。我们知道视丘下部化学物质的平衡可严重影响人的行为，我们还知道内啡呔，这是脑髓中一种类似吗啡的化学物质，我们还了解到复杂的神经呔的一些情形，它从脑下垂体分泌出来，但是可以运动到大脑的其他部位上法，并且分裂成各种特殊的化学物质，而这些物质是可以影响大脑不同部位的活动的。我们怀疑动物中的发春现象就是由此种方式而引起的(白昼和黑夜的不为交替促使脑垂体分泌能够激发性欲的化学物质)。将来我们也许可以知道脑髓中的化学物质—也许还有血液中的—是怎样影响我们的情绪以及我们的思维的。

以下现象也是久已确认了的，即生理反应可通过正规的条件反射训练而发生改变，巴甫洛夫早就向我们展示这方面的实例。动物经过训练可提高或降低它人的血压以作为对外部信号的反应。

下列情形是完全可能的、即这六顶截然不同的思维帽在经过这一时间的使用后，即可充当条件反射的信号，它将引发大脑中特定的化学变化，而这将以无们的思维产生影响。

我们可从另外一个角度来考察这个问题，所得结果却没什么两样。

如果我们把大脑活动看成是一种主动的信息处理机制，则我们发现它的行为与用于计算机或其了领域(比如说印刷)的被动信息处理机制有明显的不同。我以前在《精神的机制》这本书中介绍过主动机制问题，那本书出版天 1969 年，但直到现在才得到研制第五代计算机的科学家们的重视，因为他们终于认识一自我调解的主动机制才是最关键的。

一个主动机制就是说它能把信息自动归入适当的模型加以处理，而被动地躺在那里等某个外部的程序员来组织它。

一个托盘盛着沙子。一个钢球落到个托盘的沙子上，则它会停在它落下的地方。如果钢球在落下之前行通过一个正方形的铁框，则它会落在铁框的下方。晕就是被动的信息处理系统。把球摆在哪儿，它就停在哪儿。

另有一个托盘，盛放一个密封的橡胶口袋，内盛非常粘稠的油液。第一个落到橡胶口袋上的球，将会逐渐把口袋压扁，然后沉到底部，当球静止下来以后，原来水平的橡胶口袋就

会出现一个缺口，整个袋将凹陷下去，在这凹陷的底部躺着第一个球。这时我们在的表面放上第二个球。这个球将会顺着新形成的斜坡滚下去，到达底部紧挨着第一个球呆着。第二个球就是主动的。这没有呆在放它的那个地方，而是顺着第一个球千万的斜坡滑下去的，事实上，所有后放上去的球都会滚向第一个球，这样就会形成一串球。在这里，那个斜坡就是一个简单的主动层面，它就使纷至沓来的信息(即那些球)把自己组织起来以形成一个群体。

这是非常原始的模型，但它却能够说明被动机制与主动机制之间的巨大差别。十分不幸，我们的所有思维都是关于被动机制或系统的，但主动的信息处理机制或系统都是与此完全不同的。

我能够说明神经网络的活动就是一个主动的信息处理系统，这正是我在《精神的机制》一书中所做的事情，事实上，我在那本书中所阐发的模型现在已被计算机所模拟，并且并且象预想的那样发挥了很大作用。神经网络或神经系统就本质来说是主动的，它使得源源而一的信息能够自动组织成模型。正是此种模型的形成和使用才使得知觉得以产生，大脑若是没有这种外来的信息自动组织成模型的能力，那么就连过马路这件简单的事情也是不可能实现的。

我们的大脑被设计得还不足以轻易能够产生创造力。它们能够形成模型，然后用这些固定的模型去应付将来可能现的每种情形。

但是这种自我调解系统确实也有一个重大的缺陷。它们幽闭于自己过去的经验链锁内。为什么第五代计算机要加入幽默、情感以及犯愚蠢错误的能力呢?其原因恐怕就在于此。否则它们将永不能思维。

神经元的界限和敏感性由于化学条件的不同而发生很大的改变。化学条件的变化将引起反应模型的变化。在某种意义上，我们可以这样说，针对不同的化学条件，我们有不同的大脑。

这说明感情是我们思维能力中的一个重要因素，而不是什么损害思维的障碍。

难于做出决定的人可能会这样说，大脑在不同的化学条件下作出决策，对于当时的情境来说都是正确的，所以任何选择正确的—至少对于当时的大脑来说是这样的。如果真是这样的话，那和么你最好什么决策也别做。

在痛苦和生气的时候，人的表现跟原始人没什么两样，其原因可能是由于大脑此时所特殊反应模式。这就为我们训练人在此种情况下的表现提供了充足的理由(军队就正是这样做的)。

因此，大脑中化学条件的变化非常重要的，我们对这个问题的认识一方面来源于大脑行为的与日俱增的了解。另一方面来源于主动的自我调解型信息处理系统的理论考察。

可是这些又与六顶思维帽有什么关系呢?

我在上文已经说过这些帽子可以充当条件反射的引发器，它们是可以改变大脑中的化学条件的。对不同类型的思维或思维的不同方面加在整理是非常重要的。如果我人准备按正常方式进思维，那就得努力驱除感情因素(因为它睦时正陷藏在背景中，仍旧扮演着具有极大影响作用的角色)。否则我们只好在理性和感情之间痛苦徘徊而做不出任何决策。如果不同的化学条件果真与不同类型的思维紧密相联，那么把各种思维类型区别开来就使得大脑只是建立起与某种特定思维类型相适应的化学条件，而不管其他的情形。

第 6 章 六顶思维帽的目的

六顶思维帽的第一个价值就在于它对即将扮演的角色都做了明确规定。思维的主要限制就是自我防御，我们很容易局限在自我的各种条条框框中，思维所导致的绝大多数实际错误都是由这种情况造成的。但是这些帽子却允许我们想和说任何事情而在其它情况下这些事情都是我们不敢想和不敢于说的，因为那是在拿自己冒险。穿上小丑的服装使得你在扮演这个角色时可以任意地胡作非为。

第二个价值是投射注意力。如果我们的思维不仅限于被动的反应，则我们必须以某种方式把我们的注意力投射到某个方面上去。六顶帽给我们提代了一种投射注意力的方式，使得我们能够集中精力然后把它们分别投放到事情的六个方面上去。

第三个价值是方便。六种颜色的帽子的象征意义给我们提供了一种非常方便的形式，使我们能够请别人(包括你自己)轻而易举地变换思维类型。你可以请别人从反面角度考虑问题，当然也可以请他不要这样做。你可以请某人进行创造型思维，让他拿出自己的主意，你可以请人给出他或她的纯粹的感情方面的反应等等。

第四个价值是它触及到大脑化学机制的可能基础问题，这我在上章已大略介绍过了。我也许还要提出多少超出我们现有知识范围的要求，因为自我调节系统在理论上的需求已经证实了这样的推测。

第五个价值与设立游戏规则有关。人们在学习游戏规则方面都是好手，学习游戏规则是最有力的学习方式之一，所以他们玩起计算机来总是很顺手的。六顶思维帽为思维这种“游戏”制定了某些规则。思维这种特殊游戏在我心目中就是“画地图”，这种辩论并没有什么共同之处。

第 7 章　六顶帽子

六种颜色

六顶思维帽中的每一个帽子都有一种特定的颜色：白色、红色、黄色、黑色、绿色、蓝色。颜色就是帽子的名称。

我本可以选择睿智的希腊人的名字来代表各帽所象征的各种类型的思维。这样做会给人以强烈的印象可使某些人感到高兴。但是它的实用价值就很可怜了，因为那些名字记起来是相当困难的。

我希望读者在思考问题时一定要把这些帽子想象成真实的帽子，要想实现这点颜色是非常重要的。还能有别的什么能使你区别开这些帽子吗?不同的开头是难掌握的，也容易引起混乱。颜色是最容易想象的。

每顶帽子的颜色与它的职能和作用应该密切相关。

白帽---白色是中性的，客观的。白帽只关心客观的事实和数字。

红帽---红色使人想到生气、发怒和各种感情。红帽提供感情方面的看法。

黑帽---黑色代表忧郁和否定。黑帽讨论否定方面的问题—事情为什么不能这样做呢?

黄帽---黄色代表太阳和肯定。黄帽是乐观的，满怀希望。从正在考虑问题。

绿帽绿色代表茵茵芳草，代表生机勃勃，代表富足和茁壮成长。绿帽表示创造性和新观念。

蓝帽---蓝帽思路小结，蓝色是冷静的。产是形容的颜色，而后者是居临于一切之上的。蓝帽能够控制和调节思维过程，同兼管鞭他各帽的使用。

记住各种的职能是非常容易的，只要把颜色和其代表的职能联系起来就行了，这样一想到某种颜色，其职能也就随之而出。也可以把它们分成 3 对：

白色和红色

黑色和黄色

绿色和蓝色

在实际使用过程中，提到各帽时，我们总是说它们的颜色，而不说它们的职能。这样做是很有原因的。如果你请别人说出他在感情上对某件事是如何看的，则你所得的回答多半是不诚实的，因为人们认为感情用事的错误的，但红帽这个词却是中性的。你请别人：“且脱去黑帽”要比请他停止从其他角度看问题容易得多。颜色的中立态度使得这些帽子使用起来毫无困窘之处，思维变成了具有固定规则的游戏，而不再是劳神费力的事情了。

使用帽子时你呆直接说这样的话：

我想让你脱掉你的黑色帽子。

让我们大家暂且戴上红色思维帽。

从黄帽思路的角度来看，这当然不错，那么戴上白色帽又如何呢?

你有时要跟没有读过本书的人打交道，他们对六顶思维帽的象征意义一无所知，向他们解释一下各种颜色的意义，他们就会马上理解每顶帽的作用。随后你应该把这本书送给他们看，此种用语越是广泛流传，其使用起来就会越是有效。最终你瘝能够坐在任何谈判或者会议桌前，畅行无阻地使用任何“帽子”。

第 8 章 白色帽子---事实和数字

你能扮演一台计算机的角色吗?

请从中立和客观的方式给出事实。

不要管别人怎么看，请讲事实吧。

在这件事情中事实是怎样的呢?

计算机是没有感情的(也许我们可赋予它人以感情，如果我们想让它们象人那样思维的话)，我们希望计算机根据需要把事实和数字显示给我们。我们不希望计算机跟我们辩论，更不希望它之使用事实和数字只是为了支持自己的论点。

事实和数字是如此频繁地出现在辩论中。人们举出事实是为了达到某种目的，而不只是为了举出事实。当事实和数字作为辩论的组成部分而被推出来时，它们就永远不能够被客观地对待。

所以我们迫切需要如下的呼吁：“请只讲事实—不要辩论。”

不幸的是，带有辩论习性的西方思维总是先给出结论，然后再列举支持这一结论的一系列事实。相反，我倡导的构造地图型思维却是先画地图，然后再选择路线。这就是说我们必须先搞清事实和数字。

所以白帽思维可以很方便地要求别以中立和客观的方式给出事实和数字。

有一个时期美国人以反对垄断为由对 IBM 公司进行起诉。这案子最后被撤销了—也许人们认识到美国需要 IBM 的力量以和高度组织公的日本电子业竞争。据说撤销此案还有另外一个原因。IBM 提供了如此惊人的文件资料(大约有 700 万件)

以至于没有任何一个法庭能够对付它们。按照法律条文，如果法官死于审案期间，那么这个案就得从头审起。而法官不到相当的年龄以获取相当的经验是不会被任何审理此案的，所以法官死在审案期间的可能性可以说是非常大的，这样，除非任命一个特别年轻的法官把此案的审理作为他或她终身的事业，否则是没法把它搞清楚的。

上面这个事例的关键之处就在于，当回答事实或数字的需求时，可能出现如此众多的信息以至于需求者完全陷在里面而不能自拔。

如果你想要事实和数字，你可以得到它们—它们的全部。

这种类型的反应是可以理解的，因为任何简化事实的企图都可能被认为是在挑选事实以企业达到某种目的。

请从白帽思路的角度谈谈对你失业问题的一般看法。

请把离校六个月学生数目拿给我。

把问题适当具体化是询问信息过程中的一个正常组成部分。精通询问奇迹的律师们整日干的就是这个。就理想情况而言，证人们都应该戴上白色思维帽，并就事论事地回答问题。法官和律师可能会发现白帽这种用语在他们审理案件是极为方便的。

我已经说过，他是在清晨 6 点半回到公寓的，他整夜都在赌博。

琼斯先生，被告 6 月 30 日夜里赌博是你亲眼看见的，还是他告诉你的?

不是我看见的，阁下。但他几乎每夜都去赌博”

琼斯行生，如果你戴上白色思维帽，那你会怎么说?

我观察到被告在 7 月日凌晨 6 点半回到他的公寓。

谢谢你。你可以下去了。

人们说法庭上的律师总是在耍花招。他们提问题的方式在辩论中总是对自己有益而对敌方不利。这与白帽思维恰恰相反，但法官的角色就有点儿特殊了。

在荷兰的法律体制里，没有陪审团。三个法官使用纯粹的白帽以找出案例的事实情况。他们的任务是画出“地图”，然后再做出判定。这与英国和美国的情形很不一样，在后两个国家中，法官掌握判定证据的尺度，然后对律师直接或通过陪审员提供的证据做出反应。

所以，任何在提出问题以获取信息时都必须保证他自己或她自己是在使用白色思维帽。因此，你必须清楚，你的目的是为获取事实，还显你头脑中的观念在制作圈套?

去年美国的火鸡销售量增长 25%，原因是由于人们对食疗的兴趣和对健康的关心。火鸡肉被人认为含有更少的热量。

费兹勒先生，我要你做的是戴白帽，事实是增加了 25%，其余都是你的发挥。

不是这样，先生，市场调查清楚地表明人们之所以买火鸡是因为们认为它释放的卡路里少一些。

那么你主有了两个事实。事实一：火鸡肉的销售量在去年增加了 25%。事实二：有些市场调查表明人们之所以买火鸡肉是出于卡路里的考虑。

就这样，白帽为我们提供了某种方向，它的目的是为了与客观的信息打交道。我们应尽可能地把白帽这个角色扮演好，这样做意味着我们正致力于获取纯粹的事实。很明显白帽角色需要某种技巧—也许扮演它要比扮演其他各帽都困难。

妇女吸烟的数目有正在增长的趋势。

那不是事实。

是事实，我这儿有数字。

你的数字只表明如下情况：在过去的 3 年中，妇女吸烟的数目每一年都比上一年高。

这还不是趋势吗?

可能是。但这要看怎么解释了对我来说趋意味着某事正在发生并且将持续发生下去。那些数字确事实，更多的妇女抽烟可能是由于与日俱增的焦虑，也可能是只是出于下述的原因：在过去的 3 年中卷烟制造商们不惜血本，花钱做了大量广告劝说妇女们吸烟。第一种情况确是一处趋势，也确实可为我们提供一些机会。但第二种情况却不可能为我们提供什么机会。

我只是想用趋势这个词来描述上升的数字。

这可能是趋势一词的一种用法，但它还包括着其他意思，所以最好使用纯粹的白帽思维并且这样说：“在过去的 3 年中数字表明妇女吸烟的数目在增长。”在这样说了之后我们再讨论这意味着什么以及是出于什么原因，就会得出更为客观的判断了。

在某种意义上白帽思维成为一种规则，它鼓励思考者泾渭分明地分清楚在其思想中哪些是事实，而哪些属于他个人的发挥。要把想见政治家们在尝试使用白帽思维时一定会遇到相当大的困难。

第 9 章　白帽思路---这是谁的事实?

是事实，还是可能性?

是事实，还是信念?

果真有什么事实吗?

下在可以回到我在本书开头所作的那个论断，在那我说罗丹的《思想者》位于布宜诺斯艾利斯的那个广场上。在布宜诺斯艾利斯是事实。向导指着罗丹的雕像也是事实。她说它是原品也是事实它处在国会广场上好像也是一个事实。后面两个断定不排除记忆上的错误。即便我的记忆力是信得过的，那个向导却不一定信得过。过就是我在序言里使用“我相信”的原因。盯信自己的记忆和向导是我的选择。

人们所以认定许多事实都不过是那一时刻他们在强烈信仰控制下所说出的意见或者纯粹就是一种个人信念。生活是不断发展和变化的。以科学实验般的严格性去要求和检查一切是不可能的。所以为实用起见我们引进一种双向系统：即信念事实和验证事实。

在白帽思维的条件下，我们可以引入信念事实，但必须绝对明确它们是二级事实。

我想我是正确的，俄国商人对于世界贸易是非常重要的。

我考察过日本经理为什么欠帐这么多，结果发现他们把自己的薪水全都给了妻子。

我敢肯定，新的波音 757 飞机要比前一代飞机噪声小。

耐不住性子的读者可能会提出这些“狡猾的”词语可使任何人说任何事情，那恐怕离白帽思维走得太远了。

有人告诉我，说他从一个朋友那儿听说邱吉尔暗地里崇拜希特勒。

这的确是为胡说八道、流言蜚语和道听途说开了方便之门。确实可能出现这种情形。所以我们必须设计出一种方法，用以阐发信念事实。

重要之处在于事实是派什么用场的。如果我们准备对某事实采取行动，或者把它当作是决策的基础，则必须首先对其加以验证。所以我们必须确定哪个信念事实可能是有用的，然后着手对它加以验证。举例来说，如果你相信波音 757 飞机的噪声小，并且这一点对确定飞机的位置具有决定性作用，那么这时就必须把它从“信念”的层次移到“验证”的层次。

白帽思维的最重要规则就是不得引入与事实不符的东西。当你适当地说明某一论断属于信念的范畴，然后加以引入则是可以的。不要忘了双向系统。

让我再重复一遍，我们不折不扣地需要信念这个层次，因为探究、假设和冒险等因素都是思维所不可缺少的。它们提供了某种框架，使得思维能够走在事实前头。

我们现在触及到了一个相当棘手的问题。什么时候“信念”可以变成“意见”呢?我可以“相信”波音 757 飞机噪声小。我还可以“相信”妇女们抽更多的烟，因为她们现处在更大的压力下。

我马上就要指出，在白帽思维的条件下，你自己的意见是永不能介入的。那将摧毁白帽的全部目的。你可以照原样引述别人的意见。

施密特教授认为这种机器是永远也不可能研制出来的。

请注意事实中的信念因素就是说在其中有这样一些东西，你相信它们是事实，但实际上它们并未经过彻底的验证和考察。你一定要把以下两种事实区别开来:

1. 验证事实，即经过检验确证为事实的东西。

2. 未经验证的事实(即信念或信仰)。

一个人的态度将在此种过程中起决定作用。思考者戴上白帽之后,他就只能引入一些“中性的”陈述。它们被放在桌面上。人们总要利用它们以提出一些特定的观点。一当某个客观陈述被用来发挥某种观点时，它就值得怀疑了!这时的白帽角色就正在被歪曲和误用。

这将来也许有一天，白帽角色会成为人们的第二天性。思考者不再任意取用事实以赢得某种辩论。人们都具有像科学观察者一样的客观性，或者像斟察者那样注意各种事物的差别，而同时不怀有任何利用它们以达到某种目的意图。地图绘制者的任务就只是绘制地图。

白帽思考者把各种“标本”(即提供的事实)摆到桌面上——就象小男孩把他口袋中的硬币、口香糖和一只青蛙全都掏出来一样。

第 10 章　白帽思维---日本风格的输入

讨论、辩驳以取得一致意见。

如果没人提出主意，那么主意从何而来呢?

请先画地图。

日本人从未沾染上西方人的辩论习惯。可能这是由于在封建社会里不同意别人的意见太不礼貌，也太需要一个人的勇气了。也可能是由于互相尊敬以及照顾“面子”是如此地重要，以至于不允许对别人见解进行攻击。也可能是出于不列的原因，即日本文化不象西方文化那样以个体或自我为基础：因为辩论通常是以不愿妥协的自我为基础的。对这现象最合理的解释就是日化没有受到希腊思维习性的影响，后者在中世纪被僧侣们加工并发展成为一种论证异教错误的手段。而对我们来说，我们如此热衷于辩论也是同样奇怪的。

在西方类型的会议中，与会者都带着自己的观点和立场，坐在那里等着自己所希望的结论得到大家的同意。开会就是让这些不同观点进行辩论，最后看谁最经得起批评，谁最能得到大家的赞赏。

最初的见解也许要修改和更正一下。但不会有太大的改动，就象“大理石雕刻”那样。这就是说，我们只是从初具规模的原型把它直接雕刻成最终的产品而不完全改变原型。

在这种类型的会议中，辩论相对来说不是那么激烈。因为在这里没有绝对的胜利者和失败者。因为结论是大家共同做出的。这情形有点象“泥塑”原型放在那里，大家把泥巴放上去并把它塑成最后的形象。

日本人的会议却不是这样。

西方人很难理解，日本人在参加会议前根本没有什么主意。会议的目的是听别人说。那么会不会出现冷场呢?不会的，因为每个人都依次戴上白帽，给出他所知道的关于所议之事的客观信息。渐渐地，地图画得越来越完全。其内容变得越来越丰富，越来越详细。地图画完以后，该走什么路在与会者面前也就昭然若揭了。当然，这一过程不一定在一次会议中就能完成。可能要在几周或几月的时间内，开许多次会议才能最后解决。

关键在于没人提出早就想好的主意。信息是以白帽的方式被提出来的，随着对它们的了解，人们就会慢慢地形成某个主意。与会者都会亲自经历这种过程。

西方人认为主意只有经过辩论才能最后成形。

日本人却认为主意先以种子的形式发生，然后经过栽培才能最后长大成形。

西方人的辩论型思维和日本人的信息输入型思维之间存在着重大的区别，以上描述只是对此种情形的一种理想化的表述。我在这里的意思只是想指明这种区别，而不是赞成那样一些人的观点，他们认为日本的一切都好，都应该加以学习。

我们不能够改变自己生存其中的文化，所以我们不需要某种机制以使我们驾驭自己的辩论习惯。白帽角色正好能做到这一点。大家在开会时对其加以使用，白帽角色就会表明如下的意思：让我们都来扮演日本人，像他们那样来开会吧。”

正是为使此类转换使用起来方便，我们才人为地造出白色思维帽这个用语。做其它规劝或解释都没有什么实际的用处。

(在此我不想深入解释日本人为什么在发明和创造方面很少作为。发明需要以自我为基础的文化作为其景，发明者须是血气方刚的个体，他敢于坚持自己的观点，而在别人看来他的观点简直是在痴人说梦。此种素质可在横向思维(lateralthinking)(是作者发明的一个术语，此词现已上入《牛津英语司典》，在全世界范围内得到了广泛的运用。—译注。)的技术中得到实用的训练，后者我在别处论述过，在本书的绿帽思维中也将有所论述。)

第 11 章　白帽思路---事实、真理和哲学家

一个事实到底有多真?

哲学之类的语言游戏有什么价值?

绝对真理和“基本如此”。

真理和事实并不象大多数人想象的那样有那么近的联系。真理与作为哲学的词语游戏系统相关。而事实与可验证的经验相关。不关心此类事情的实用头脑可略过此章而直接读下一章。

如果我们见过的每一只天鹅都是白色的，我们可以斗胆作出结论说“所有天鹅都是白色的”吗?回答是我们可以，我们确实也是这样做的。因为至少到目前为止它是对我们经验的一个真实总结。在这种意义上它也是一个事实。

当我们第一次看见黑色的天鹅时，这一论断就变得不真了。我们只好由真转向不真以适应这突起的变化。但是当我们转向事实时，我们看到一边是一百个白天鹅，而别一边只有一个黑天鹅。于是作为一个经验事实我们可以说：“天鹅大多数都是白的”；“天鹅基本上是白的”；或者百分之 99%以上的天鹅是白的”。

这种“基本如此”的说法具有巨大的实用价值(小孩子基本上都喜欢冰淇淋；妇女基本上都使用化妆品)，但是在逻辑学家眼中却一无用处。在“所有的天鹅都是白色的”这个论断中，“所有的”一词具有本质意义。因为按照逻辑规则，可从这一绝对真理般的前提推出另外的结论：“如果它是真的，则可推出。”

当我们遇见第一只黑色的天鹅时，“所有天鹅都是白的”立即变成不真的论断。除非我们把那只天鹅叫做别的什么东西。现在它就变成了一个词语和定义的问题。如果我们选择白色作为天鹅定义不可缺少的组成部分，则黑色天鹅就是别的什么东西。如果我们不把白色作为天鹅定义的本质组成部分，则就可把黑天鹅包括进去，并以别的特征作基础来为天鹅下定义。编制并修正此类定义正是哲学的本质。

白帽思维所关心的是能够使用信息。所以“基本如此”或“整体上如此”之类的用语是完全可以接受的。统计学的目的才是给这些含糊的说法以某种确立性。但是不可能在任何时候都收集到这样的统计数字，所以我们只好经常使用双向系统(信念事实和验证事实)。

那些依据推测的将来销售额来进行开销的企业差不多都会陷入困境。(有可能举出一两个这样的企业，它们象上面那样做了，但仍取得了成功。)

价格如降低，则销售量将趋向于上升。(但当房价上涨时，销售量却可能随之上升，原因是人们害怕通货膨胀，害怕被人拉在后面，也可能有人想做投机买卖。)

如果你工作努力，你就一定能在生活中取得成功(有很多努力工作的人却很不成功。)

上面是我们在实际生活中经常用到的一些表述。

以下清单列出了表述真实性的一些语句：

总是真的

通常是真的

一般来说是真的

基本上如此

经常如此

大多数情况下

经常

有时是真的

偶尔是真的

被认为会发生

从不真实

不可能真实(予盾)。

以上用语在扮演白帽角色时可以使用到何种限度呢?对这一问题的回答要重视信息的具体情况而定。举例来说，了解在特别情况下发生的事情可能是非常有用的。

麻疹通常是无害的，但有时却可引起传染病，比如说耳部的传染病。

在极为少见的情况下痘才会引起脑炎。

当被激怒时，这类品种的狗曾咬过孩子。

很明显通晓此类信息是有价值的。但是也会有一些消极影响。在上面的第二个例子中，人们对于种痘引起脑炎这种危险性的认识要远远大于由实际的统计数字表明的危险程度。所以一定要给出实际的数字以避免可能出现的对信息的误解。

在白帽思维中可以引入传闻吗?

有一个人从飞机上掉下来，他没有降落伞，但却活了下来，

据说福特是在市场调查的基础上设计出艾德希尔汽车的，但它却遭到了彻底的失败。

这些的确可能是事实，所以白帽思维者有权力把它们引入。但必须说明它们是“传闻”。

基于市场调查之上的设计可能经常是失败的，以艾德希尔汽车为例，据说它的设计就是以市场调查为依据，但它是完全不成功的。

这个论断是一种不合法的白帽思维——除非有更多的材料来支持这一结论。猫可能从房项上掉下来摔死，但那不是正常情况，也决不会经常发生。

特例只因它们是特例才会被区别出来。我们注意黑色天鹅是因为它们的数目极其微小。我们注意一个从飞机上掉下来的人在没有降落伞的情况下能够生存是因为这太非寻常。艾德希尔经常被人提起也是因为这个原因。

白帽思维的目的就是实用。所以我们必须引入各种的信息。关键之处是要说明它是哪种类型的信息。

所有专家都预测说利率在年末以前要下降。

我跟四个专家谈过，他们都预测年末以臆利率将下降。

我跟弗林特先生，蔡格勒先生，卡格利托女士和苏里茨先生都谈过，他们四个都预测年末以前利率将下降。

这里我们看到以上三个表述的精确程度一次比一次高了，甚至第三个表述也不是足够好。我也许还想知道你是什么时间同这些专家进行交谈的。

白帽思维没有绝对的东西。它只是一种方向，以利我们去努力争取更好的结果。

第 12 章　白帽思路---谁戴上了帽子

戴上你自己的帽子。

请求别人戴上帽子。

请求每一个人都戴上白帽。

在戴帽的情况下，选择如何回答问题。

许多问题都可运用如上语句而加以解决。所要做的不过是请求别人，被别人请求以及选择如何回答问题。

我们的销售竞争到底出了什么毛病?

为回答你的问题，我得把白帽戴上。我们有 34%的零售商，其中只有 60%要了我们的产品。而在要了我们产品的那些零售商当中，又有 40%的人是抱着试一试的态度，他们只要了我们的两件产品。在我们调查过的人当中，有 70%说价格太高了。市场上有两种价格更低的产品在与我们竞争。

现在请从红帽思维的角度谈谈你的看法。

我们的产品很差，价格又太高。我们在市场上的形象非常糟糕。与我们竞争的厂家在广告宣传上要胜我们一筹，当然还有其它情况也比我们强。我们没有吸引住最能干销售人员。

红帽思维在比例所表达的“感觉”可能是更重要的。但是这些“感觉”在白帽的情况下却是不可以引入的，除非你所引述的是顾客的抱怨。

现在让我们都戴上白帽思维帽以开始我们的议程，请大家说一说关于青少年犯罪我们都知道些什么。有哪些数字?这方面的报道上哪儿去找?见证人是哪些人?

你曾经跟我说过订购一批计算机。能告诉我你关于此事的白帽思路吗?

如果我们把横跨大西洋的费用减少到 250 美元，那会发生什么情况呢?请不要老是跟我说你的猜测，我想听的是你的白帽思路。

很清楚白帽思路排除了下述极有价值的因素：预感，直觉，由经验而来的断定，感情，印象和意见。但这正是白帽思维的目的之所在：提供单纯取信息的途径和方式。

你让我从白帽思维的角度谈一下我为什么改换工作。工资没有提高。奖金没有提高，离家的远近还跟从前一样。事业前途也没有什么变化。工作类型也没有什么改变。这就是在白帽条件下我所能说的一切。

第 13 章　白帽思路小结

想象一台计算机，它按需要给出事实和数字。计算机是中性的、客观的。它不提供任何解释和意见。当戴上白色思维帽时，思考者应模仿计算机。

询问信息的人应把问题具体化，以获取特定的信息或填补信息方面的空白。

在实际运用时可使用双向信息系统，首先是验证过或证明过的事实——这是第一等级的事实。然后是被认为是真实的，但是未经充分的验证——这是第二等级的事实。

从“总是真的”到“不可能真实”我们可以安排一个可能性的序列，其间还有一些可用的标准如象“基本如此”“有时”“偶尔”等。这类的信息都可以在白帽路下提出，这样就提供了一种专门的办法且来标志事实的可能性。

白帽思路是一种规则和一种方向。它使得思考者在提供信息时更为中立和更为客观。你可以被要求戴上白帽子或者你要求别人这样做，你也可以选择戴上它却或者脱下它。

白色(没有颜色)标志着中性和不偏不倚。

第 14 章　红色帽子---情绪和感觉

与不偏不倚的、客观的信息相对立。

预感、直觉和印象。

无须给出证明。

无须提出理由和根据。

红色帽子所讨论的是思维中的情绪、感觉以及其它非理性方面。它为把思维中的这些情感表达出来提来提供了一条正规的和明确的途径。

如果情绪和感觉被排斥于整个思维过程之外，那么它们就会隐藏起来并以一种潜在的形式影响整个思维活动。情感、感觉、预感和直觉在思维过程中都是强烈而真实的，红帽思路就承认这一点。

白帽思路是一种不偏不倚、客观的和不带感情色彩的，而红帽思路却与之恰恰相反。

不要问我为什么，我就是不喜欢这桩交易，它令我讨厌。

我不喜欢这个人，也不想和他作什么生意，这就是我对此的全部看法。

我有个预感，教堂后面的那块地皮不出几年就能卖个好价钱。

这种设计简直是异想天开，根本无法成功，实施它纯粹是在白白扔钱。

我知道享利玩世不恭，他也曾捉弄过我们，但是他干起活来却是那样的干净利落，这一点真让我着迷，所以我喜欢他。

我觉得这桩交易肯定成不了，而且到头来还会惹一场大官司。

我感到这种形势对我们很不利，不管我们怎么干都将会里外不讨好，我看还是避开为妙。

任何思考者要表达情感都得伸手去拿红帽子。这顶帽子为从纯粹情绪到强烈预感等这一系列感觉的表达开了绿灯。用红帽思路来思考从来不需要对这种感觉加以证明和解释，红帽会使你成为感情丰富的思考者，使你对事物的情感反应不必通过一步一步的呆板推理而得到。

第 15 章　红帽思路---情感在思维中的位置

情感是困挠思维呢?还是思维的一部分?

情感在思维中何时起作用?

易动感情的人能成为善于思考的人吗?

传统的观点认为情感会使思维产生混乱。善于思考的人也必定是冷漠、超然，甚至是毫无表情的，他们必定是毫无偏见，一向都秉公而论，从来不感情用事。甚至有人时不时地声称说，由于妇女们太多悉善感以至于难于产生思维的姣姣者，而且由此还影响到她们独立处理问题的能力。

然而，任何一个良好的决定最终还是富有情感的，我强调“最终”这个词。当我们用思维去描绘一张地图的时候，价值和情感支配着我们怎样选择路线。后面我还会回到这一点。

情感与思维相关联并使这种思维在一瞬间适应于我们的环境和需要。情感是大脑活动中固有的重要部分，绝不是一些残渣沫者鲁莽闯入的局外者。

在以下三种情形中，情感会影响思维。

诸如害怕、愤怒、憎恨、怀疑、嫉妒或爱等情感，可以说是一种极其强烈的背景，这种背景限制着所有的知觉并为其涂上了某种颜色。红帽思路的目的就是认清这种背景，从而注意到这些情感所产生的影响。思维的整个过程或许都受到这种背景情感的左右，它可以和某个人或某种情形密切联系，或者和别的理由相一致。

第二种情形中，情感往往由最初的知觉所触发。当你察觉到自己受到了某人的蔑视，那么从此以后，你关于那个人的整个思维都会笼罩上这种感觉；当你察觉到(或许是错误的)某人正说的一件事是出于利己主义的考虑，那么从此以后，你就会对那个人说的所有事情打折扣；当你觉得某件事情只不过是一个花架子，那么此后碰上类似的事你就会不予信任。总之，我们很快会形成这种简单的判断并为随之产生的情感所左右。红帽思路给了我们一个机会，它使些情感刚一产生就会立刻显露出来。

如果我戴上我的红帽子，我会说，从你的提议中看出你对自身利益的考虑多于对公司益的考虑。

我的红帽思路告诉我，你反对这项合同只是为了保住你的饭碗而没有考虑股东的利益。

情感能够起作用的第三点是在形势图已经形成之后，这张地图上也应该包括被红帽思路发现的情感。情感——带有浓厚的个人色彩——在这时将影响到图上的线路选择。每个决策都有其相应的价值基础，我们会根据价值的判断而作出富有情感的反应。命名如，我们对于自由价值的反应必定是带有情感的，尤其是有我们被剥夺了自由的时候。

现在我们对于可能面临的情况已经有了比较清醒的认识，让我们都戴上红色帽子，对我们的行动做出富有情感的选择吧!

这里有二种可能选择：继续罢工或者进行谈判。我倾向于前者，我觉得还不到谈判的时候，双方都还没损失到想放弃斗争的地步。

对那些看到了在思维过程中表达情感价值的人来说，红帽子语言为这些感情的合理化提供了有益的帮助，这样，情感就能在完成了的地图中占据其位置。

但是，红帽思路能够总是让那些隐蔽的情感暴露出来吗?

我反对对他的任命，因为我对他提升得这么快感到嫉妒。

会有人总是真正显露这种嫉妒吗?恐怕没有。但是红帽子语言关于这一点却允许使用这样一种表达方法。

我要戴上我的红帽子，然后我要说，我觉得反对乔治的晋升在某种程度上是出于嫉妒。

另一方面：

我将使用红帽子的功用，然后我就会说，我反对乔治的晋升，而这只不过是我的感觉罢了。

应该记住，一个思考者在他或她思想的隐秘处可以选择红色思考帽，这样，思考者就可以用一种合理的形式，将他或她的情感表达出来。

这里可能就是害怕的原因，对混乱状态的害怕与工作变化有关。

是的，我非常气愤；那时我只想着要进行报复，我不愿这样被欺骗。

我必须承认，我正好对这个工作感到不愉快。

红帽思路鼓励这种发现：“这里正好夹杂着什么样的情感因素?”

第 16 章　红帽思路---直觉和预感

直觉究竟有多大的效力?

直觉究竟有多大的价值?

怎样应用直觉?

我们能常在两种意义上使用“直觉”这个词，两者都是正确的，但是从大脑功能角度来说它们则完全不同。直觉可能是一种突然顿悟的感觉。这意味着本来以一种方式理解的事物突然间得到了另一种领悟。这可能导致创造力、科学发现或者数学上的飞跃。

请把注意力从胜利者转向失败者，你很快就会发现，131 名单名单人竞赛者将需要经过 130 场比赛来产生 130 名失败者。

直觉的另外一种意义是指对于一种形势的突然认识和理解，这是建立在经验基础上的复杂判断的结果，这种判断可能不能说细列出,甚至都不能用语言表达。当你在大街上突然认出一位你过去的朋友时可能基于很多复杂的因素。

我有一种直觉。这辆电子小汽车不会出售。

这种直觉可能是基于对市场的知识，对类似产品的经验以及对这一价格范围内购买情况的了解而产生的。

对于这种“复杂”判断类型的直觉，我就讲这些。

直觉、预感和感觉都是相关的，预感是建立在直觉基础上的假设。感觉包括从一种审美感觉(大多都是一种嗜好的问题)到一种确切判断的各种现象。

我感觉他一旦碰到危险，他就会立刻退缩。

我强烈地感觉到这张公共汽车票和那辆自行车是这起谋杀案的重要线索。

我感到这不是一种正确的理论，它是如此地复杂和混乱。

成功的科学家，成功的企业家，成功的军事家对事态的发展几乎都会产生这种“感觉”。对于一个企业家来说，我们说他或她总能“嗅到金钱的气味”，这种有利可图的事情并不是每个人都能觉察到的，但企业家却家却以他对金钱味所特有的敏感而洞悉了这一切。

直觉并不总是正确。在赌博的时候，直觉最容易把人引入歧途。如果红色骰子在一轮中连续出现了八次，那么直觉便强烈地告之下一次黑的将会出现了，然而其结果却同样是红色，要知道，桌子是没有记忆的。

因此，我应该怎样对待直觉和感觉呢?

首先，我们承认它在红帽思路中的合法地位。红帽子允许多人寻求感觉并把它作为思维中的合理部分加以表达。也许我们录求感觉并且把它作为思维中的合理部分加以表达。也许

情感和直觉戴着不同的帽子，但那只不过是多点麻烦而已。我相信即使他们的本性不一样，但在“感觉”的引导下，是能够协调一致的。

我们可以试着析这种直觉判断的依据，但是我们未必会完全成功。如果我们不能够讲清楚其根据，那么我们还会相信这种判断吗?

在预感的基础上投入大量精力是很困难的。最好还是把直觉作为地图中的一个部分。

对待直觉就象一个人对待其顾问那样。如果这个顾问在过去一直是可以信赖的，那么我们就很可能对他提出的忠告更加注意，如果某种直觉在很多场合十分灵验，那么我们就可能会更听信于它。

所有的理由都反对降低物价，但是我的直觉告诉我这确实是恢复市场平衡的唯一途径。

一个有经验的商人会培养对机会的感觉，他所积累的经验以一种直觉形式告诉他哪些交易该做，哪些交易应该趁早远远地避开，这种从商业领域锻炼出来的直觉可能是很有价值的，因为它们是经验和教训的结晶。当然，这种商人的直觉用在总统选举中就未必那么有效了。

直觉也是有输有赢的。直觉不可能一贯灵验，但是如果录验的次数多于失败的次数，那么全面看来，结论往往还是积极有利的。

那种认为直觉会屡试不爽的玄妙预言是十分危险的。直觉只不过是思维的一部分，它真实地存在于思维中，而且起到一定的作用。

在这种合并中，你对红帽子思维中的直觉感到满意吗?

我的红帽子感觉到那个产品的价格马上就会暴涨。

在这场广告大战中，请给我戴上一顶红帽子，好吗?

我的红帽子告诉我，这个提议将不能被接受。

直觉在哪里和看法会面呢?我们已经知道，白帽思路不允许表达看法(虽然它不能允许表达其他看法的呈述)，这是因为看法是建立在判断、解释和直觉基础上的，它可能是对已知事实的判断和对未知事物的感觉之间的一种综合，看法可以在红帽、黑帽或黄帽下加以表达。当红帽被使用时，最好还是把一个看法的表达当作一种感觉。

我感觉无所事事是青少年犯罪的一个主要原因。

我的感觉是，电影院的售票处需要几支惹人注目的霓红灯。

第 17 章　红帽思路---个时刻到另一个时刻

作出反应或变得沮丧，

这就是我对这个会议的全部感觉。

显示或隐藏感觉

红帽子感觉可以在一次会议、一次讨论或谈话中的任何时刻显露出来。这种感觉能够被会议本身的行为所引导，而不只是受正在讨论的客观事物的影响。

我要运用我的红帽思路，然后我将告诉你我不喜欢会议进行的方式。

我想要表达一个红帽子声明，我感到有人正强迫我们同意这个我们不想达成的协议。

郝伯先生，我的红帽子观点是：你从来不听其他人的意见。

想说的都说了，现在我要摘下我的红帽子了。

与其它场合中自然流露的情感相反，红帽子的规则看起来是多余和做作的。为了表达愤怒就当真不得不戴上红帽子吗?不能通过表情和音调来表达感情吗?

实际上这种人为的做法是红帽思路的真正价值所在。通常，情感的产生需要一些时间，而使其平静下来花的时间就更长。如象愤怒和埋怨，被人得罪和惹人生气之类。在某种程度上，红帽子决定人们感情的产生和消失只不过是一个时刻到另一个时刻。即你戴上帽子和摘下帽子的两个瞬间。戴上红帽表达观点要比不戴红帽表达观点少一些个人色彩，因为红帽子已被作为一种正规的语言。

非常需要戴上红帽子以减少争吵的次数，当他或她认为受到轻视时，没有人会对戴上红帽感到厌烦。一旦红帽子语言得到了实现，那些不用这种正规形式来表达情感观点的人看起来就会很粗鲁。

由于红帽子为情绪和感情的表达提供了明确途径，这就不需要在每个细节上加以介绍。任何想表达自我感情的人都可以按照这一明确方式去行动。

这样，我们就有了一种直截了当的方法，而不再需要去估计和揣测他人的情感。

我想让你戴上你的红帽子，然后告诉我你对我的提议的看法。

我觉得你不喜欢我。我想得到一个红帽子的答案。

恋爱中的人即使他们对双方的感情毫不怀疑，他们也愿意对方把其想法明确提出来。

转到红帽子方面，我想说我对这次会议进行的方式非常满意。

我感觉到我们都想达成这个协议，莫里森先生，你能为我用红帽子谈谈你的看法吗?

红帽子语言不应该对错误的观点过分表达和夸张，完全没有必要在表达每一种感觉时都使用这种语言，它只用在正式表达或被要求解释某种情感。

如果你再使用红帽子作声明，我就把你的红帽子扔掉。

我们能听一听你的红帽子陈述吗?说完就立刻摘下帽子，你对这件事情怎么看?

我只想找机会用红帽子语言表达一下感觉，然后我就丢掉它不再用了。

第 18 章　红帽思路---情感的作用

思考能改变情感吗?

情感的背景

情感的交流。

情感、价值和选择。

情感一旦借助红帽子语言得以实现，那么随之就可能产生一种探究甚至改变情感的企图。这些就不再是红帽子语言中的一个部分了。

思考能改变情感。这并不是思维中的逻辑部分在起作用，而是其情感部分本身所导致的结果。如果我们对某件事的看法与以前不同，那么我们的情感出会随之改变。

不要把它当作一次失败，而应该把它看成是寻找你的网球比赛中弱点和优势的最好途径。

如果把你这边作为一个开端，你能接受吗?

把它作为一条学习经验而不仅仅是判断上的失误牢记在心，学习都是要付出代价的，但我们千万别重蹈覆辙。

当然，总是能够提供那种使情感为或者升华的感觉是不可能的，但是无论如何值得一试。

情感表达可以为思考和讨论提供一个持久的背景，这种情感背景有一种持久的意识。作决策的制定计划看起来与这种背景似乎相反，但不时地设想一下不同的情感背景并且看随之会发生什么变化总是很有我的。

我们都知道，这一系列谈判是在彼此双方极度怀疑的情况下进行的，让我们没想一下，如果双方都相互信任，情况又会怎么样呢?

我感到我们现在作出的这个决定不会引起什么大的变动。事情已经结束了。让我们想象一下，要不是这样的话，我们的确有能力来控制局面。

我们要注意到现在存在的那种容易使人愤怒的背景，我们不能忽视它。

正如我前面指出的那样，情绪和感觉是地图中具有色彩的部分。通过红帽子规则我们可以知道这些被染上强烈感情色彩的地区。在无法解决争端时，我们可以回避这些地区。

提出限制你为对方公司工作显然是一个敏感的问题，我们应当避开一阵子。

协会行政官从来就没打算同意关于取消工资的任何提法。这点以前已经强调过多遍了。

情感通常用来建立彼此间的交流。我并不是指生气、威胁、敲诈或者对怜悯的呼吁。我指的是针对一些具体事物的情感价值。各种人价值的原则是建立在协商基础上的。某件事在这个场合有一种价值而在另一场合又有不同的价值。这些价值可以通过红帽思路直接表达。

突破这一大关，对我们的生产非常重要。

我们必须秉公办事。我们并不是说琼斯很清白，我们只是要严格执行规定。

通常说来，我们都认为任何思考的最终目的都是使思维者满意，因此说到头思维的目的就是满足情感表达。

这里出现了三方面困难。第一，提出了行动方案当真就能满足情感的需要吗?

我并不觉得降低价格会增加销售量。

第二点困难是这部分愿望的满足必定会以损害其他部分作为代价。

我们应该加班加点地工作或者雇用更多的工人，我们首先要考虑工作，然后才能考虑工作以外的事。

第三点困难是短期满足和长期满足之间的冲突。基督教的信条对这一点有很精辟的阐述："如果一个人征服了整个世界但他却失去了灵魂，他又会得到什么益处呢?"

我们可以抬高广告收费金额来迅速获得暴利，但从长远看来，我们还是应该使用其他手段。

如果我们以低廉的价格从其他航空公司吸引顾客，我们或许可以获得暂时的利益。但之后他们会以更低的价格和我们竞争，我们又会重新失去顾客。这样低效益还是没变。

我真的非常喜欢吃这盘法国煎肉，但是它将无助于我的体重问题。

我将在这出戏上多花一些钱，因为我喜欢妮瑞达，她在戏中领衔主演，我想能多看看她。

无论是在思维方法中，还是在所考虑的事情中都离不开情感，使它们消失或者达到所谓的纯粹思考总是徒劳无益的。

第 19 章 红帽思路---情感的语言

情感不必是逻辑的或始终如一的。

情感能够很好地和语言协调一致。

抵制证明情感的诱惑。

关于戴上红色帽子的最大困难在于抵制一种诱惑，这种诱惑引导人们去证明表达了的情感。这样的证明或许是正确的，或许是错误的，但红帽子认为这种证明是完全多余的。

不要在意你为什么不相信。你就是不相信他。

你喜欢纽约一个机构的办法，完全没有必要探究你为什么喜欢。等我们对那件事做出决定后你就可以知道了。

我们对情绪和情感的表达往往产生歉意，因为它们不是逻辑思维的全部。这就是为什么我们倾向于把它们看成是逻辑的延伸。如果我们喜欢某人，就一定有一个很好的理由。如果我喜欢某一项目，这一定是建立在逻辑基础之上的。红帽思路使我们避开了解释的责任。

那么，这就意味着我们可以拥有和保持我们喜欢的任何偏见吗?这里是否存在着巨大的危险吗?回答是否定的，在逻辑或理性思维中表现的偏见要比情感上的更加危险。

我并不反对对情感进行探究和寻求其基础，但是那不是红帽子语言的一部分。

情感是易变的和反复无常的，当问到美国人是否愿意卷入中美洲局势时，多数人持肯定态度，但是每当提出一个关于中美洲的具体提议时，多数人都进行反对。可能他们只是在理论上喜欢介入，一旦需要具体行动时，就开始反对。这大概是因为在理论上不能产生感觉，而在情感世界里却能产生感觉的缘故吧。

红帽子规则不是情感的传话筒，虽然一些人可能被引诱以这种方式来用它。但它更象一面镜子，可以把情感的所有复杂性都反射出来。

据说爱斯基摩人有 20 个形容雪的词，这是一种用不同的词来对不同的爱进行表达的文化，英语或者其他欧洲语言中就没有这么多表达感表的词汇。

我们有喜欢或不喜欢，爱或恨、高兴或不高兴、幸福或不幸福等。例如，我们可以用一些词语表示不明确的意思，但同时也可以表示不明确的否定。“怀疑”这个词则具有相当重的否定成份。

因为红帽思路允许我们大胆地开启我们的情感，我们可以得到一种协调的形式，没有红帽子我们在用更强烈的词语来补充音调和面部表情时就会受到限制。

我感觉在这件事上你很犹豫，你即不想卷进来，又不想放弃。你是想先做好准备，等时机一到就采取行动。

你并不讨厌摩根，但是你对他感到不自在，你差不多想寻找一个借口来证明你不喜欢他。

我们在这样事情上简直是格格不入。

对于这件事真令人泄气。这并不是缺乏热情，而是这种发展就象一个充气球正在缓慢地漏气似的，你好象看不见发生了什么，但随着时间的过去，你会发现它明显地瘪了。

红帽子给予思考者以权力使他的感觉可以超过一个诗人。红帽子给予了我们显露感觉的特权。

第 20 章　红帽思路小结

戴上红帽子就允许思考者这么说：“这就是我对这件事是怎样感觉的“

红帽子确定了作为思维中重要部分的情绪和感觉的合理性。

红帽子使感觉得以呈现，从而使它成为整个思维图的一部分。

红帽子为思考者超越和表达情感提供了一个便利的途径，没有它这个途径就不可能实现。

红帽子允许思考者通过红帽子观点进行询问，由此来探求其他人的感觉。

当一个思考者使用红帽子时，从来不企图证明这种感觉，或为它们找一个逻辑基础。

红帽子包括两种类型的感觉。首先是人所共知的普通情感；从害怕、讨厌等强烈感情到诸如怀疑等微妙情感。其次就是掺杂在感觉中的复杂判断，如预感、直觉、知觉的体验，以及美感和其他不容易证明的感觉。权衡这种感觉的观点，也很适合于这种红帽子。

第 21 章　黑色帽子---它什么地方错了

理性的否定。

它为什么不起作用。

它不符合于我们的知识和经验。

批判性的判断。

悲观的观点

据说大多数思考者——无论是经过训练还是没有经过识训练——都感到戴上黑帽子最为舒服，这大概是因为西方人注重评论和批判的缘故。说起来或许令人惊讶，很多观点都相信思维的主要作用就是带黑帽子，但遗憾的是，它们没有考虑到思维的创造性和建设性。

然而，黑帽思路的确是思维中的理要部分。

黑帽思路总是带有逻辑和理性的。它消极而且缺乏情感，同样消极但富有情感是红帽子扮演的角色(它也具有积极的感情因素)。黑帽思路只看事物的阴暗面，但是它一定是具有理性的阴暗面。戴上红帽子你会没有来由地得到一种消极感觉，而黑帽子的理性特点却总会给你找到相关的理由。

我认为降低价格不会起作用。

刚才是红帽思路，现在我想让你给我一个黑帽思路，给我一个理性的原因。

以我们过去的经验，我把这些作为销售情况讲给你听，降低价格并不会促使产品的大量销售，从而补偿利率差额的降低。要知道，我们的对手也不降低价格的历史，他们会通过这一办法来和我们竞争。

黑帽理由一定要站得住脚，它们对任何人来说都必须是适用的，它们必须是完全合理的，而不是某一个权威人物提出的哗众取宠的观点。黑帽思路是建立在理性或逻辑基础上的。

黑帽思路虽说是理性的和真实的，但它并不一定是公正的。黑帽思路提供了一种理性的否定：为什么这些事不起作用。与之相反，理性的表定——为什么它会起作用——则是黄帽所提供的特征。这是因为思想中否定的愿望是如此强烈，以至于它不得不一顶它自己的特殊的帽子。一个思考者必须要有一个纯粹否定的机会。

当我们对某件事作出表定或者否定的时候，大脑的化学变化中非常可能存在着细致的差异。如果是这样，那么在我们进行包括逻辑表定和逻辑否定的客观判断时就不会有戴帽的实际感觉，因为大脑的化学变化并不是持续不断地来回进行的。否定时大脑的化学变化也许和害怕时是一样的，而表定时的变化也许和愉悦时是一样的。

总有人声称说“批评”这一词是对否定或表定两方面一个诚实的鉴定。然而，在实际过程中，“批评”这一词的言外之意却是却是指什么地方错了。这正是黑帽思路所要表达的。

多年的思维教学已使我确信把逻辑否定从逻辑肯定中分离出来的必要性。

虽然黑帽子是一项“批评帽”，但我必须绝对清楚地强调一点，那就是它跟争论中的任何一方都没有关系，这里没有派别，也没有争论。黑帽子强调的否定只是限于在逻辑否定这一点上。一个思考者可以停止黑帽思路，然后根据他或她的意愿随时回到黑帽。

戴上我的黑帽我必须指出这个小屋缺乏供电设备。戴上我的黄帽我可以指出如果这样的话你就不必为此缴纳电费。

黑帽子的这种特殊性重新产生了这样的思考者：他们需要公正而且同时能观察到形势的两个方面。当他或她带上黑帽时，否定性就会得到充分的发挥。

黑帽子给人的第一印象或许是它增强了否定性，这种否定性已经成为了许多思考者的明显特征，正如红帽子确定了情感的合理性一样，黑帽子似乎也使这种否定性趋于合理，在实际中黑帽子有对立的作用。

一个本性表现为喜欢否定的人会把否定带入他或她的思维中，这种否定性随时都在准备跳出来，这就意味着在我们纷乱复杂的思维中(这时我们试图在一瞬间完成所有的事)，主旋律将是否定的。通过直接聚焦于否定这一方式，黑帽子实际上是在限制着否定性，一个思考者或许被要求脱去黑帽子，那么这就成了一个停止否定的明确信号。

你的黑帽子思路已经是好极了，为什么你不换一换一顶不同的帽子戴上一两分钟呢?

这次会议自始至终除了黑帽思路你几自乎什么也没有做，难道那只是你知道如何运用的唯一思路吗?

我想让你在下一个 5 分钟停止你的黑帽思路而把它转向黄帽思路，然后告诉我你看到了什么。

我们通常从玛丽那里得到的都是黑帽思路。当她没有戴她的黑帽子时，她似乎没有多少话要说。

你只是一个帽子的思考者，那就是黑帽思路。

一个技艺娴熟的高尔夫球手决不会忽视他的击球棒，同样，一个擅长黑帽思路的思考者也不会感到他或她不能够随意地带上其他颜色的帽子。按照这种方式，帽子语言会使这点变得十分清晰：否定性只是思维的一部分。

看到这里，许多读者一定会认为黑帽子所扮演的角色和传统中那位为恶魔辩护的角色非常类似。

我的确很喜欢利用飞艇为顾客服务这个主意，但是现在我打算分演一会儿恶魔辩护人的角色。

我们简直被热情冲昏了头脑。有人将扮演恶魔辩护人的角色，然后他将指出，这个销售价太高了。

黑帽确与恶魔辩护人的角色相似，并作为一个特殊的角色被纳入了用六顶帽子标志的一系列角色中，从这个意义上说，否定不过是思维角色中的一个而已，当然，无论如何它是有其自身特点的。

恶魔辩护人被宗教法庭指定为那些被指控为异教徒和施用魔法者进行辩护。所以这里我们就回到了辩护，但正如我前面指出的那样，黑帽子跟辩护毫无关系。它只是集中于逻辑之上的否定方面。

黑帽思路用于填充思维图上黑颜色部分，黑帽子的任务和其他帽子的任务一样，它需要十分地彻底。对黑帽思路加以限制往往是因为你认为否定方面会破坏六种思路的目的，实际上并非如此，每一种角色都应该充分地扮演。

第 22 章　黑帽思路---要旨和方法

正象在红帽思路那样，黑帽思路能够适用题的本身(在下一部分我将对此作出论述)，同时也适用讨论和思考本身，对思考方法尤其如此。

就我所知那只是一个假设。

我不明白这跟你刚才说的有什么关系。

我们知道的数据与你给出的并不一样。

那不仅是可能的解释，而且是唯一的解释。

在这些观点之间并不需要什么逻辑联系。

如果一个思考者他或她每次想作这种类型的评价时就不得不戴上黑帽子那将是蠢和不方便的。这种类型的评价被认为只是黑帽思路的一部分，无论它是正式陈述或非正式陈述都是如此。

实际上，对一个思考者来说把这种类型的观点积累起来要比那种在有用的辩论模式中一有可能就插几句要更好一些，这样，思考者就能够作出一个正式的黑帽子陈述。列举出需要声明的各种各样的思维错误。

我打算戴上一会儿我的黑色思维帽，因为我想指出在这场辩论中我所观察到的错误。精神消耗方面的堕落可能是出于健康原因，但也可能是过量的饮酒或者更为严格的饮酒和驾驶法律，还有，伏特加一种用麦酿造的烈性烧酒，主要在苏联生产。—译注。的销量上升可能缘于广告，和它的味道没有什么关系。

就我看到的而言，你总是在给出大量观点、假设以及红帽子感觉。

那是不正确的。王室的费用只有在对爱尔兰的研究和发展工作真正实现以后才能被豁免。

在这方面我想用黑帽子来检查你的思路，你所给出的图案在四年前就已过时了。样品非常之小，而且这个样子只有南方才有。

我并不倾向于把所有逻辑演绎和推理的规则都摆在这里。它们中许多东西都是抽象的，而且与实际事物关联不大。

我们可以把这些基本的规则简化如下：

1. 基础是正确的和经过证明的吗?

2. 有什么派生的吗?

3. 派生是必要的吗?

4. 有其他可能的派生吗?

我们说的“派生”意味着任何事情都将随着别的事情而产生。通常说来，一个派生就是一种如果。

如果我们加重对犯人的判形或处罚，那么就会减少犯罪率。

这看起来是一个足以符合逻辑的陈述，但是如果我们检查其细节，我们就会发现派生的确是有但并不是必要的。如果大家都知道犯罪后被抓住的可能性很低，那么加重判刑的措施就不会引起什么作用。如果法庭不重判刑，那么它就会失去那威慑力量。然而，据说加重判刑的威慑力量对减少犯罪的确有“一定的作用”，这里我们来谈一谈这个“一定的作用”究竟有多大。从把犯人关在监狱里的额外开销来看可能是很小的。但是我们可以想得更深入一些，或许判以重刑实际上可能使犯罪情况更加糟糕。如果判刑十分严格，犯罪分子更加颂向于杀死他们的危害对象，从而减少查出蛛丝马迹的可能性。一个很小的案子就使这个罪犯长时间地呆在监狱里或许会使这个轻犯变成一个顽固不化的重犯。所以，最终看来，把犯人关在监狱里的额外开销对减少犯罪所起的作用，不不如把这些钱花在雇用更多的警察上。

在这个例子中值得我们注意的有趣之点是产生不同的结论和可能性需要巨大的想象力。象我在写《实用思维》中指出的那样，寻找证据往往仅是想象力的缺乏。除了数学的封闭系统和哲学的语言游戏，这一点可应用于科学、法律和其他许多领域。

在实际过程中，指明逻辑错误最好的办法之一就是提出不同的解释和其他可能性。

在许多国家离婚人数的上升确实与洗衣机增加的数目成正比，但这并不一定说明洗衣机造成了离婚。这两种趋势或许是因为富裕的增长而千万的；社会的进步或者妇女就业数目的增长等等。

确实，如果我们提高价格，那么销售量就有可能降低。但是如果我能确定它是紧俏商品，我们就会吸引不同类型的购买者，这样，销售额的下降就会通过增加的税收得到补偿。

这里我们回到在白帽思路中讨论的“可能性”方面。指出可能的取舍是完全可以接受的，但是这从来都不意味着每一种取舍是完全公平合理的。要特别牢记住黑帽思路从来就不涉足辩论。

那么我们怎样来解决思维地图中的错误呢?

第 23 章　黑帽思路---过去和未来的本质

它怎样和我过去的经验模式相对照?

是这样的吗?

冒风险指的是什么?

我们已经把黑帽思路看成了思考的方法，现在我们来看看其实质。

事实是正确的吗?事实是相关的吗?事实在白帽思路下提出但在黑帽思路下提出但在黑帽思路下却受到了挑战。

统计数字可能低估了失业者人数，因为许多呆在家里的人并不愿意去登记。

一年有 6 亿位飞机乘客的数目并不能说明实际有多少人在乘飞机，因为有些人是多次旅行。其外，这个数字还包括国内的短程旅行。

显示美国犯罪人数下降的统计数字应该和每一年龄阶层的人口数字相联系。这种犯罪率下降或许仅仅是因为年轻一代的无业者已以超过了犯罪的主要年龄阶段——从 18 岁到 23 岁。

对提出的数字和报告提出疑议是黑帽思路最为简单和明显的用途之一。在这种情况下，黑帽思路的目的就是指出事实是错的或者指出事实可能不恰当。如果一个主要的决策是建立在事实基础上，那么事实基于不恰当的可能性——即使是很微小的——都会导致去探对事实和数据的改进。黑帽思路的这种倾向并不是产生所有可能的怀疑，如同一位辩护律师在法庭上所做的那样。但它要以一种客观的方式指出不足之处。

有大量的经验没有被确定为事实或数据，黑帽思路能够指出一项提议或者陈述在什么地方与经验不相吻合。

依据我的经验，如果你用现金的方式对人们进行奖励，那么很快他们就会批发这笔钱看成是他们工资中应该有的一部分。

按照我的经验，如果人们额外的努力会赢得一种赞誉，而且这种赞誉以某种物质奖励的形式表现出来，那么，人们就会以做得更好来进行回报。

如果人们企望得到奖赏，那么就得提供奖赏，要不然他们就会干得很少。

开始两种陈述或许和那些围坐在桌子旁讨论动机的人的经验相适应,第三种却不是这样。

有必要指出经验是非常个性化的，每一个不同的人或许真有不同的经验。在不同的文化背景是，奖励或许真有不同的效果。

这应该指出不同的环境会导致懒惰情绪。基于奖励过于频繁，那么极有可能导致懒惰情绪。基于这些不同的原因，经验也许是不相一致甚至是予盾的。

在通货膨胀时，人们倾向于节省多些。

这是不对的，人们节省的更少。

在大多数国家人们有确倾向于多节省一些，但是在美国就不然。这或许是因为有更多的财政忠告和人们在财政方面更为老谋深算，或者它是因为货款的利率在计算所得税时可以予以扣除，而且在通货膨胀期间利率甚至可能是一个负数。

有时当黑帽思路试图向一些具有绝对条件的事情置疑时，这就需要应用科学事实、研究发现和精心建立的数据等等。

我认为那是错误的，大多数超级市场只能达到 2%～3%的销售额。

另外有些时候，他或她提出了经验，黑帽思路由此得到验证。

我已经发现人们在小单位工作更有干劲。我不同意你说的分散的大单位差不多的看法。

我必须戴上我的黑帽子告诉大家，你们提出的建议和我 20 多年来在经营化妆品方面的验是根本不适应的，你不能用同一个牌子既生产奖品又生产日用品。

指出未来可能出现的风险、危机、缺点和潜在的困难同样也是黑帽思路的职责。

如果我们首先放弃拥有核武器来探制欧洲。

我必须指出，在这样离婚案的处理过程中，你的丈夫有可能指控你是那种不会照看孩子的人。

如果英国货币对美元的比率继续下跌的话，利率将不得不抬高，那么这样就会引起股票市场的下跌。

我们能够预示未来的唯一办法就是依据过去的经验。这就意味着作出一个简单的推论。

这里的快餐业形成了一种明显的趋势，人们减少了大型正式的进餐，而采取了象游牧民那样边走边吃的方式。

许多公司企业都想打入法国的冰激淋市场，我真不明白这种新的相法怎么会成功。

未来也可以用聚积到一起的不同趋势和模式来得到说明。

随着工作周数的缩短，将会有更多的闲暇时间，但是高失业率意味着许多仅有闲暇时间的人将没有太多的钱去渡过闲暇，所以我们需要渡过闲暇的一些便宜的方式。

我的黑帽思路告诉我，苹果机如果不与机器配套。那它就会失去市场。用户希望加用于 IBM 的所有软件。

对于过去我们总是可以确信的——即使我们并不能总是确信把过去的一个特殊的经验教训应用到今天的特殊情形也会如此。对于未来我们不得不思索，黄帽思路被描述成肯定思路

是因为它是乐观的而且能够看到提出的行动或决策方案中所有好的一面，而黑帽思路的一个作用就是提供一个否定思路来进行平衡：“这些事情可能是错误的。”

关于进入个人计算机领域这个提议，我们必须戴上我的黑帽子向你提出我的想法。我们能够全面地进行吗?我们能够以一种合适的价格出售吗?它将以怎样的优势战胜竞争对手呢?为什么任何人都非得要买它?

这里我们谈谈什么东西被称为“否定的问题”，黑帽思路实质上是在说：“我有这个否定的观点，它希望你能使我确信这个观点错了。”

你为什么会认为这个顾问无论如何比上一个强呢?

如果其中一家主要的药品公司开始生产隐形眼镜，我们该怎么办呢?

大多数否定问题都可能以这种较好的方式提出来：“我认为是危险的。”

我认为针对我们代价策略的竞争是很危险的。

我认为政府突然停放补巾是危险的。

我认为过量生产牛奶是危险的。

我认为提高工资是危险的，它将提高我们的生产成本，从而使我们的生意受到损失。

我认为那种把六种思路本身看成只是一种游戏而无助于主观事物思考的想法是危险的。

正如传统思维中的恶魔辩护者以及能预言厄运的卡珊德拉希腊神话中的特洛伊公主，能预卜吉凶。——译注。一样，这个角色与黑帽思路中的否定思维方面非常吻合。

一个人究竟如何反对由黑帽思路提出的否定性呢?首先必须记住的是这是在绘制地图而不是一种争论情形。

第一步是注意到否定性并且认识它。

是的，那的确是非常危险的，而且如果一旦它发生的话，我们就会陷入困境，我们当然要特别留心。

第二步是认识这个否定性但不是提供一个与这种情况不符的相应观点。

的确存在一种可能性，但是我却认为相去甚远。要知道，我们对这种产品已经试验 4 年了，所有的问题都暴露出来了。

第三步是认识到危险性并提出已经计划好的回答。

如果对手的确要和我们在价格上竞争，那我们就投放我们的特低价产品，这种产品就是按特争，那他们就没有什么利润了。

第四步是否定危险性的合理性。实际上，是在别人的黑帽思路上再运用黑帽思路

我不明白怎么能够发生，因为任何新来者进入这个市场的费用是相当高的，主要的对手都在场而且我了解他们。

第五步是提出一种可选择的观点并且把它们放在黑帽子观点旁边。

由于石油价格的下跌联系着其它消费，人们或许重新开始去买大型的小汽车，但是一旦他们已经习惯了小型汽车的方便之处，我相信小型汽车这个市场总会存在的。

第 24 章　黑帽思路---否定性的纵容

否定起来容易多了。

否定起来更有乐趣。

是的但是。

修筑铁路是工程师的一项复杂技艺。但是一个纯粹的混凝土横条放置在铁轨上就能使火车出轨，放置混凝土横条并不需要用什么殊技巧来操作。破坏总是比建设容易多了。否定也是同样的道理。这就是为什么当思考者考虑用黑帽思路时，否定性的吸引力会经常导向否定性的纵容。

否定思维具有吸引力是因为能立杆见影而且完全彻底。证明某人错了会让人得到直接地满足。提出一个建设性的办法不会在开始就取得成就，直到有人喜欢你的主意或者你能证明它是起作用的。(这通常需要一段时间)

攻击某种主意会得到一种直接的优越感，而赞扬某种主意会让人觉得赞赏者比出主意者矮出一截。

批评是很容易的，因为所有批评者所要做的就是选择一个判断的框架，然后只要证明所提建议是如何断框架不符合就行了。

这里我们需要的是简单明了而且实用办法。你所提出的那些建议太过于复杂，它简直让人找不出头绪。

然而，如果你提出的办法非常简明和直接，那么批评者又将选择一个不同的判断框架。

这是针对形势的一个过分简单的观点，那个提议只是幼儿园的水平，我 6 岁的儿子都能够提供一些更好的东西。我们必须把所有的因素都考虑进去。

请注意这两个对提议一时兴起的评断要比有系统地表述一个新提议在某种程度上容易一些，还请注意这种批评并没有实际地建立在提议的本质方面而只是在其外表“过于复杂”或者“过于简单”。令人吃惊的是，在实际中这种类型的批评可以说是司空见惯。这种类型的思考应该放进红帽思路而不是黑帽思路。

我不喜欢你的这个提议，它和刚才的那个同样的简单。

这是一个红帽思路，但它有时以伪装的黑帽思路出现，这类例子是非常多的。

如果那就是你所说的全部内容，那么，我们只有把它当做红帽思路而不是黑帽思路，因为你是为此打上了感觉的印迹。

做一套不合身的衣服要比做一套合身的衣服容易得多。这就直接导致了使用“是的但是”语言，这里，进行否定的思考者忽视了提议的真正价值和起作用的主要部分，从而把注意力集中到了一些容易引起怀疑的旁技末节。

这本书是很不错，但是我奇怪她为什么要选择那个荒诞的题目，它与这本书一点关系也没有，你在那种无聊的流行罗曼故事中就能发现这种题目。

在对快餐食品的征收销售税方面我们可以看到整个预算的荒谬性。如果食品是冷的，那就不存在上税的问题因为它仅仅是食品本身，如果食品被加热，那就有销售税额了，因为它现在成了“马上要被吃掉的东西”，而不仅仅是食品。

通常有人声称，批评者指出某事的微小缺点是很有用的，因为实际上他或她会说：“别的事都很好，所以如果你仅仅修正一下那些小缺点，那么整个事情将很完美。”不容置疑，这种批评应该用于一个设计者或者作家在修改他作品的时候。而当一件作品已经完成了时，批评语言出许就变成了：“我必须发现一些东西来批评。”

在对快餐片税的例子中，我们可以看到另一种语言在起作用。这里进行否定的思考者试图给人产生这种印象，他或她并没有否定全部的提议。但是通过指明一个提议是荒谬的，这实际就是暗指：“做这种蠢事的任何人都是愚蠢的，所以他做的任何事都是蠢事。”

这些是否定性思考者身上一种显而见而且极为幼稚的固执情绪。此外，他们还有一些别的东西包括形容词(诸如虚弱的，所谓的，幼稚的等等)和讥讽(如本意良好的等)。

关于否定思考者和争论方法的危险性在我的一本题为《冲突：解决它们的一种更好的方法》的新书里有周密而详尽的论述。

黑帽思路意指进行严肃的否定性思维，而不是我在这一章中所强调的那种幼稚而因执的否定。

“是的但是”语句中有积极意义的一面，表现在有时的确需要指出其危险性，也许这些危险性不一定能发生，但非常必要将其指出。

我知道你发动喷气机时已经测试过这些涡轮桨片的性能了，但是这些桨片在横向的时候会出什么问题呢?

虽然不能非常确定，但极有可能他会是一名双重间谍，我们必须高警惕。

我猜想现在的书价正变得非常贵但贵但看上去还是合情合理。

在白帽思路下我论述了“可能性”方面的事情。如果某些事情被安排得恰如其分(给出了可能性)，那么提供“是的但是”这种否定表述就是合理的。这些被提出来的事物可能是正确的或者应该谨记在心。

第 25 章　黑帽思路---首先肯定还是否定

黄帽子应该在黑帽子之前吗?

害怕和安全。

好奇与探索。

小孩子通常会注意到甚至搞议他们所熟知的故事中出现哪所是最微小的偏差。这是因为他们对重复事物的一致性有一种安全感。

假定在恐惧的条件下，动物的争斗或者飞行的行为方式受到了限制，这是很合理的，正如在战场上的士兵要受到纪律的约束一样。

思维中的否定方面是对我们所知道的确定性的一种退缩吗?

思考者应该把哪一个首先提出来：是黑帽否定的安全感呢?还是黄帽对肯定性的探索。

有一种观是这样的，认为黑帽总是应该首先应该用，这样就可以很快剔出那些不起作用的方法而不用花很多时间去考虑它们，这种观点或许值得引起争论，这种否定筛选是大多数人在思考时间的方法，而且在许多实际问题中它是迅捷而有效的。当我们寻求的是效能而不是成就时，否定筛选可以节约时间。

然而，发现一次新提议的短处比找到它的长处要容易得多，所以如果我们首先对一项新提议戴上黑帽子，我们未见得能戴多长时间。思维中的开关一旦直接转向了否定，那么我们要看到肯定方面就非常困难，这时，大脑的化学条件也许处在“担心”和“安全感”中。

所以当我们考虑一项新提议或者新变化时，首先使用黄帽子，然后再使用黑帽，这样可以产生许许多多的感觉。

在适当的时候我们将回到黑帽思路，但是眼下，我希望每个人都戴上他的黄帽子。

这是一个黑帽思路，把它得留到以后使用。

不管它是多么的有效，我也不想得到黑帽子感叹，注意着它们，等到后面再用。

一旦某个想法以及它的优势都被讲清楚了，这时黑帽思路就有事可做了。我想强调的是对一个提议使用黄帽思路应该是每个人的事，而不是提出者一个人的事。每一个人都不只是静会在那里，不耐烦地想戴上黑帽子。

你还什么事都没说。我想听听你的黄帽子评价。

有人可能会说如果一个想法通过了黑帽子的否定判断并且幸存了下来，那么他肯定就是一个好想法，这样黄帽思路就会显得多余。这种观点产生了一种错误的假设，那就是一个想法的优越之处似乎会象案头的文件那样全部摆放在某种格子内，我们所要做的仅仅是检查一下它们而已。事实上绝不会这么简单，我们往往需要充分发挥我们的想像力和情感思维去努

力探寻某个想法的优越之处。这就是为什么深思熟虑的黄帽思路需要而且也必须首先使用的原因。

一旦某个想法提出来了，黑帽思路可以在两方面进行使用，首先是检查这个想法的可实行性。

这个想法合情合理吗?

这个想法会起作用吗?

这个想法中有什么利益吗?

它值得去做吗?

我选择了“起作用”这个术语来表示对利益的注意；如果无利可图，那么这个想法可能只是在理论上起作用而实际上却行不通。一旦某个起作用的想法建立起来了，黑帽思路就可以通过指出其缺点来改善这个想法。

如果我们用那种方式干下去，那么每个月月底的工作就会堆得象一座山。

电话购物者除非使用一个私人号码，否则这套系统就会被滥用。

力求改进是黑帽思路中的积极作用。力争改进当然并不只是限于改正缺点和错误——设想并取得益处更为重要一些，但是去除或修正错误与风险是改进的基本部分。

偶尔，黑帽或许在指出问题后还有很多意外收获，它可能把某一个问题转变成一次机会或者利益的另一个来源，这当然需要绿帽思路(创造性)和黄帽思路的配合。

黑帽子并不关心问题的解决——它仅仅是指出问题。

第 26 章　黑帽思路小结

黑帽思路特别关心的是否定评价，黑帽思考者意在指出什么东西是谬误，什么东西是错误的和不正确的。它要指出某些事情是如何地不符合于我们的经验和我们已经具备的知识。黑帽思考者不仅要提出为什么有些事情不起作用，而且还要指出风险和危机，在改进过程中，黑帽思考者要指出缺点。

黑帽思路不是争辩而且永远不要这样看它。它只是一种主以尝试，它企图批发否定因素放进思维地图。

黑帽思路可指出思维过程中和方法本身的错误。

黑帽思路对照过去来判断一个想法，由此来看它和我们过去所知道的东西符合到什么程度。

黑帽思路可以从来的角度来规划一个设想。由此来看该设想在什么地方容易出错。

黑帽思路可以问否定性问题。

黑帽思路并不包括在红帽思路下提出的否定性纵容和否定性感觉。

肯定评价是留给黄帽子的，在针对一个想法时，黄帽子应该先于黑帽子进行使用。

第 27 章　黄色帽子---推测的和肯定的

肯定性思维。

黄色代表阳光和明亮。

乐观主义。

注意力集中于益处。

建设性思维并促成事物的发生。

用肯定的观点看问题是一种选择。我们可以选择肯定的方法来观察事物，我们可以把注意力都集中在关于形势的那些肯定的各个方面，并从中去寻找益处。

从态度上讲，黄帽子和黑帽子正好相反。黑帽子和否定评价相关，而黄帽子则是从肯定方面看问题，遗憾的是，否定比肯定具有更为自然的现由。否定性思维可以防止我们犯错误、冒风险，肯定性思维则是好奇心、贪婪以及想促成事物的强烈愿望等几种心情的合成。人类的进步在某种程度上靠的就是促成事物的强烈愿望。对此或许会带来一些争论，但在我的一本关于成功的书《策略：成功的艺术和科学》中，我描述过任何成功者所具有的重要特性就是这种势不可挡的想促成事物的强烈愿望。

我之所以把黄帽称为“推测的和肯定的”，是因为我们总是通过一些计划或行动去展望未来，而未来正是对这些计划和行动的验证，我们对未来事情的把握决不可能象过去的把握那样大，未来将发生什么，我们只能是作出推测，这种推测昭示我们某事值得去做，因此我们才动手去做。正是由于我们这种对“值得”或价值的评价才提供了“推测的和肯定的”的积极方面。

甚至我们在回顾已经发生的事情的时候，我们也可以选择肯定的一面并摘录其肯定性的阐述。

可以肯定的事情就是我们现在知道了他将怎样去行动，不确定性已结结束了。

让我们戴上黄帽子以观察事物的肯定性方面。柯达公司已经决定要打入直接成像像机市场，所以他们为他们的产品作广告，这将增强公众对这种直接成像摄曩的了解，这样就有利于我们的销售——特别是在公众发觉我们的产品的确要好一些的情况下。

如果没有考试的时候，对她来说是最好不过的了。因为作为一名老师，她还没有痛快过。

对不少人来说，肯定性是思想中的一种自然习惯。当他们提出自己的想法晨，大多数人都是肯定性的，大多数人如果从某一个想法中马上就看到了和自己不谋而合，那么他们将对这个想法持肯定的态度。个有兴趣是肯定思维中强大的基础。但黄帽思路并不是等待这种动机，黄帽思路是思考者所选择的一种深思熟虑的方法。肯定方面不是看到一个想法的优点而得出的结论，而在这之前就应该肯定。黄帽子是首先使用的。思考者戴上黄帽子然后跟着它的需求去寻求肯定和乐观之处。

在我前面用的着色比拟中，黄帽子着黄色就象红帽子着上红色一样。

在你做其他任何事之前，我要你戴上黄帽然后告诉我，你对这种新方法是怎么看的。

你把你为什么不喜欢这个主意以及它很可能失败的所有原因都告诉了我。现在，我要你坚定地戴上黄帽子，你又看到了些什么呢?

从黄帽子的观点来看，你能够发现用金属替换塑料制造这种设备会有什么优点吗?它们的开销都差不多。

我有一个把两袋土豆片放在一起出售的办法，可能没有人能喜欢，你能用黄帽思路给我解释一下吗?

此时我需要的并不是一种平衡的观点或是一个反面的观点，我需要的是一个明确的帽子观点。

我的黑帽子告诉我这种新的廉坐灯可能有损于我们的销售。但是我的黄帽子告诉我这种廉价的灯可能会毁掉中级市场，从而迫使一些购买者转向高级市场，这样我们就可以从中受益。

眼下戴上黄帽子的确有些困难。但是这次报社罢工却可以使人们认识到，他们曾经错过了多少文章以及对有些事来说报纸比电视强许多。

尽管黄帽思路是肯定而乐观的，但它仍旧需要和白帽子或者黑帽子一样多的约束。它并非只是对地去探寻肯定性。虽然有的时候这种探寻是无效的。

我现在正在开动我的黄帽思路，但我并没发现有什么可以肯定的东西。

我将戴上我的黄帽子，但是我的确不企望能发现什么可以肯定的方面。

或许有人声称除非肯定性方面是明显的，否则它就没有什么太大的价值。说是绞尽脑汁去寻找遥远的只有很小实际价值的所谓肯定性是没有什么意义的，这应该说是一种错误的偏见，也许某个主意中潜在着非常强大的优势，而我们乍看起来一点也不明显。企业家往往就是这样干出来的，他们发现了周围某些司空见的东西的特殊价值，并把它们挖掘出来了。价值和益处不总是明显的。

第 28 章　黄帽思路---肯定的范围

什么时候乐观主义变成愚蠢。

从有希望的到逻辑的。

什么是现实主义?

有些人甚至在某个驴子促弄了他们之后，他们还想着这个骗子的好处。他们会感到他当时是诚实的，他之所以有那样做是受到了环境或者同事的引诱。他们记住了他的解释并心甘情愿地被分说服。

有一些人对愚蠢观点总保持乐观的态度，这些是那种过分乐观型的人。还有一些非常认真地期望在抽奖中获得头奖，他们似乎要把自己的生命在这种希望中孤注一掷。有的实业家，一旦他们看到一个巨大的阿期匹林市场，就会觉得如果他们即使能占有其中微乎其微的一部分，就是喜出望外了。

在哪一点上乐观主义会变成愚蠢和愚蠢的愿望呢?黄帽思路就不应该有障碍吗?黄帽思路就不应该考虑可能性吗?这些东西都应该该留给黑帽思路吗?

肯定性的范围包括了从过分乐观的极端到逻辑的和现实的另一个极端。我们必须小心谨慎地对待这个范围。历史充满了不现实的想象和梦幻，正是这些想象和梦幻激励着人们进行着把它们变成现实的艰难尝试,如果我们仅把黄帽限制在事情可能发生和众所周知的范围内，那就只能有极小的时步。

那么，关键的一点就看跟随着乐观主义能否产生行动，如果那种行动仅仅是一种愿望(就象企望在摇奖时能够中彩或者发生什么奇迹使你在你的业务上，力挽狂澜那样等)。这样的乐观主义实际上就是错位了。如果乐观主义想要导致既定方向上的某些行为，当然它会变得更为困难些。过分乐观主义经常会导致失败，但并非永远如此。当然，只有好些力求成功者才会取得成功。

这是一个难得的机会，有人在冰上强行着陆而且幸免于难，我们得去看看。

也许这次新的会议将分裂反对者的投票。

如果我们通过大量投资来促成这部影片，那我们就成功了。

有一个机会使这种画或许会被选为本年度著名的小汽车，我们应该在我们的宣传方面尽力为此作好准备。事情未必会发生，但必须作好准备。

和别的思路一样，黄帽子的目的就是在纯粹的思维图上标上颜色。因此乐观主义的建设应该引起注意并把它放到思维图上。在放入图上之前我们不需要在细节上进行估价，当然，要估计其可能性。

可以拟定简单的可能性分类:

经过证实的

非常可能，基于我们的经验和们所知道的

好的机会—通过不同的几件事的结合

一般的机会

仅仅是可能

遥远的推测

这和白帽思路的划分有一些类似。

我们可以永不选择脾的推测，但这种遥远推测需要摆到地图上。如果它在地图上，我们就有拒绝它或许增强其可能性的选择。若不在地图上，我们当然就没有任何的余地。

我知道他特别忙，而且花销很大，但要同他保持联系并邀请他参加讨论，也许他正好接受，最坏也不过是拒绝。

每个女孩都想当演员，但只有极少数人如愿以偿，可见成功的机会很少，但毕竟有人成功，所以如果你有这种愿望就试试看。

你不大可能在一个乡村古玩店里发现什么隐藏的艺术珍品，但是大多数隐藏的珍品却总在人们没有企望的地方发现的。

第 29 章　黄帽思路---原因和逻辑根据

肯定性观点的根基是什么?

为什么你认为它会以这种方式发生?

乐观主义的背景原因。

一个肯定性评价工许基于经验、已知的信息、逻辑推论、线索、趋势、猜想或者愿望等。一个黄帽思考者必须为他或她的乐观主义详述其理由吗?

如果给不出任何理由，那么这种“好的感觉”就象预感或直觉那样作为感觉是红帽子的范围之内。黄帽思路则应该走得更远一点。

黄帽思路包括了肯定性的判断。黄帽思考者应该尽最大可能去寻求支持其乐观主义的理由，这项努力应该是认真的和彻底的。但是黄帽思路可以不被限制在那些能够完全证实的观点的范围之内换句话说，应尽最大努力去证实乐观主义，如果这种努不成功，那么乐观观点仍可以作为一个推测提出。

黄帽思路的重点在于勇于探索和推测。我们着手去发现可能的利益，然后再设法验证它们。这咱验证是巩固其建议的一种尝试，如果这种逻辑支持在黄帽思路下都不能被提供，那么在其他别的地方就更得不到了。

我的黄帽思路建议把煎蛋饼做成一种好的快餐。如果我寻找理由来支持我这个观点，我就会列举出人们的食物意识和对易消化食物的偏爱，或许我还会说由于人们倾向于早餐不再吃鸡蛋，因此其他时间就该有吃蛋的机会。

这一系列有用的手套怎么样?这些手套不仅可以用来保暖，而且还有用于汽车的工作手套，用餐时使用的手套以及做家务用的手套，因为今天的人们变得很会关照自己，他们更注重其仪表和皮肤保养。

第 30 章　黄帽思路---建设性思维

促成事物的发生。

提出方案和建议。

设想有八位睿智的批判性的思想家，他们围坐在一起讨论城填的供水问题，然而，除非有人首先提出某种建议，否则他们中谁也不会开口发言的，因为他们每个人都希望站在批判的角度上去看问题。这样进行下去他们渊博的知识才华就很难得到发挥，所以我们就面临这样的困难：首先的建议从何而来呢?谁能够被训练成建议的提出者呢?

批判性思维是思维中一个非常重要的组成部分，但它绝非全部。对那种认为只要建立起批判性思想就足够了观点，我是极力反对的，这种观点几乎已成了西方思维的传统习惯，我认为是极不应该的。

黑帽思路概括了批判性思维的各个方面，在涉及黑帽思路时，我清楚地强调了对戴黑帽的思考者应该充分扮演这种角色、他或她要尽可能地进行强烈的批判。这是思维中的一个重要部分，一定要做好。

建设性的和生产性的思维方面则属于黄帽。主意、建议和方案的提出都是来自黄帽思路。以后我们将看到绿帽(创造性)在新办法的形成中也扮演着重要角色。

建设性思维隶属于黄帽之下，任何建议的提出都是为了使事情变得更好。它或许是为了解决某个问题；或许是为了作出某种改进；或许是为了利用一个机会。在每一种情况下，所有建议都是为了带来某种积极变化。

黄帽思路的一个方面与反应思维有关，这步是肯定评价方面，它和黑帽思路否定评价相对应。一个主意摆到了他或她面前，黄帽思考者总是从中挑出肯定的方面，这就象黑帽思考者从中挑选否定方面一样。在这一章里我将讲述黄帽思路的另一个不同的方面—建设性方面。

为了改善水源供应，我们可以在尹尔肯河上筑造堤坝，这样就有了一个水库。

在 50 英里远的山区有充足的水源，若用管道来传输，这可行吗?

普通的抽水马桶每次冲洗大约 8 加仑水，有一种新产品每次只需 1 加仑，这就是说每人每天可节水 30 加仑，或者说一天共节水 900 万加仑。

让水进行再循环怎么样?我听说过有一种新薄膜方法非常经济，而且涉及的配件问题也比较少，我可以详细研究一下吗?

这里的每个建议都是具本的，一个建议一旦摆到了桌面上，那么它就可以得到进一步发展，最受到黑帽子和黄帽子的评价。

戴上你的共黄帽子，给我提出更多的具体建议，越多越好。

约翰，你有什么建议?我们怎样解决这个难题?请戴上你的黄帽子。

在这一点上，或许有人会强调说，那些提议都是由“水源专家”提出来的。非专业人员是抽不出什么建议的,他们扮演的角色就是利用他们的批判性思维对专家们的提议进行评价。这倒很有点政治色彩。技术专家在那里提出了办法，而让政治家去对它们进行批判，在政治中或许真有这样的思维角色，但是它也绝不允许决策制定者完全掌握在专家们手里，在其他领域，例如商或者个人的思维，思考者就是他或她自己的专家，一定得自己拿主意。

建议和方案从何而来呢?黄帽思考者怎样提解决办法呢?

在这本书里我不打算探讨计划和解决问题的各种各样的办法，在我的另外一本书中，我已经讲述过这些方面的内容。黄帽子提议并不需要专门和非常明智，它们或许包括了这类事情的常规处理方法；或许包括了在别处应用过的众所周知的方法；或许把一些共知的结果拼凑在一块从而找到一种特殊的解决办法。

一旦黄帽子把思考者的思考方向引向提出一个建议，那么建议本身或许并不难找到。

脱下你的黑帽子。戴上你的黄帽子以给我们提出更多的建议，而不是去评价现有的那些建议。

我戴着黄帽子，我建议我们应该私人企业以竞争价格出售。

不，我们并不准备转向黑帽思路。我不相信我们已经穷尽了所有的可能建议，是的，我们的确打算找几位专家和顾问，但是让我们在此之前先建立可能的方向，所以，现在还需要多利用一会黄帽的建设性的思路。

所以黄帽思路是与建议的产生和建议的肯定评价有关。在这两者之前还有第三方面，第三方面就是发展或“建立”起一个提议，这就需要比反应性评价做得更多了。它是进一步的建设，这一过程中，提议被修改、提高和加强了。

经过黄帽思路的这种改善之后，接着就是对黑帽思路发现的错误进行修正。我已经清楚地指出过，黑帽思路可以挑出错误但它却没有校正它们的责任。

如果我们把供水的权利授予私人企业，这个城镇的供水状况就会有被垄断者敲诈勒索、漫天要价的危险。

我们可以订出最高限价来于是预防。这和与今天通货膨胀允许的价格有关。

我想强调的是，黄帽思路的建设性的思路方面并不需要特殊的聪明才智。它只是需要有提出具体建议(即使建议非常一般)的愿望就可以了。

第 31 章　黄帽思路---推测

探究未来。

“如果”的价值。

最佳的可能方案。

推测必须进行综合和展望。投资者按其天性来说就是投标商，即使此词已趋向专指营造者和通货操纵者，一个冒险的建筑家产东是在订下用户之后才去建造房屋，而是在建成之后才着手寻找用户。

任何投机商都有一种强烈的意识，试图发现潜在的利益，他们对此寄于厚望。

黄帽思路远不只是判断和建议，它还是一种走在形势之前的抱有肯定愿望的态度。黄帽思路着眼于可能的利益和价值，一旦有了这些看法，沿这一方向的探索工作便随之展开了。

实际上，在客观判断和寻找肯定价值的意图之间存在着巨大的差别。我用推测描述的正是黄帽思路的这个探索性方向。

有一种新型的快餐食品越来越受欢迎。它是一种按墨西哥风味烹饪的一种扒鸡。戴上你的黄帽子，请告诉我你从中看到了些什么?

保险的种类是如此繁多,简直使人眼花缭乱,我们是否能有一种无所不包的就象“外罩”似的保险呢?赋予它黄帽子的观念，回过头来告诉我，对此你又有什么新的发现呢?

黄帽思路的这中推测方面纯属一种机会思维，它不只是限于问题的解决和改善，人们往往被迫去解决问题，却没有人“被迫”去寻找机会，其实任何人都可以自由地寻找机会—如果他们愿意的话。

推测性思维永远从最佳的可行方案开始。人们利用这种方法来估价一个建议最大可能利益。如果连最佳可行方案都获利甚微，那么这个建议就不再值得继续进行。

按照最佳的可行方案，其他商店将被迫停业，然后由我们来接管这一地区的所有商业，但这不见得就特别有利。事实上，其他商店一定会极力抗争的。

依据最佳的可行方案的，利息率的迅速上升，以及我们固定利率的可转让抵押的价格，都使得房子非常畅销。

在最佳的可行方案中，如果利益有足够的吸引力，那么问题就在于方案如何了—看利益如何按照假定一步一步地出现。

在黄帽思路的推测性方面。它面对的是最佳可行方案和最大利益，黄帽思路还可以按照“可能性”的方式按比例进行降低。最后，由黑思路来描述其疑问部分。

机会可以从对现状的未来进行判断中产生，也可以由于某种普通事件的发生或某的变化而产生。

“如果”利息率下降，债券价格就会提高。

探究可能的“如果”引起的变化，是黄帽思路中推测功能的一个部分。

这绝不是说，我们把行动或者决策仅仅基建于对：如果”进行探讨的基础上，虽然当基金受到限制或火灾的保险取消时我们必须采取相应的防预措施。但这只是黄帽探索功能的一部分。

黑帽的一部分功能也在风险和危机的意义探讨“如果”。黄帽功能中相应的部分是探讨风险的积极方面，我们通常把它称作机会。

在什么情况下，这些连锁旅馆才能派得上用场呢?

如果广播站建立起来了，那么它将给广告商提供什么新机会呢?

黄帽思路的推测方面也和幻想相关联。

在前一章中，我提到了幻想和梦幻在黄帽思路中的作用。从某种意义上讲，幻想已经超出了推测的范围，因为幻想所建立的目标，现实中几乎没有希望实现它。

在进行所有设计的时候，首先会产生某种幻想，就象一个优秀的售货员，总是通过提出一个与顾客共同分享的美妙幻想，然后才进行销售一样，所以一个设计者也要首先为自己建立一个他试图想干什么的积极幻想。幻想是第一步的，其次者是形式和详细内容。幻想包含着设计项目的益处和可行性：它能够实现而且值得去做。

如果不能得到某种程度上的成就和价值，要想做任何事都是十分困难的。

我有一个诱人的廉价住房的幻想，而且我想我几乎都看到了这些住房是如何被建成的。

我幻想着一种不同类型的经济，这用一种新方法来解决财富和生产能力问题。

我有这样一个幻想，那就是把思维作为一门基础课在每所学校里讲授，这在有些国家已经开始了。

幻想带来的兴趣和刺激要远远超过客观判断。幻想能为思考和行动指引方向，这是黄帽思路中更进一步的方面。

第 32 章　黄帽思路---与创造性的关系

建设性和创造性之间的差异。

效果和变化。

新办法和旧办法。

黄帽思路并不直接与创造性相联系。思维中的创造性方面是绿帽思路所要专门论述的，下面我们很快就会讲到。

这一点是十分正确的，那就是创造性的确需要黄帽思路中积极肯定的方面。黄帽思路的肯定性评价和建设性对创造性一说也是极端重要的。然而，黄帽思路和绿帽思路的性质却是截然不同的。

某个人或许是一位杰出的黄帽思考者，但他根本不具备任何创造性。我发现把两顶帽子混为一谈是相当危险的。因为这种情形下，不具创造力的人就会感到黄帽子不是对他或她而言的。

创造性和变化、革新、发明、新主意和新选择紧密相关，一个人可能是一位优秀的黄帽思考者但从来不具有新主意，对旧想法进行有效的利用是黄帽思路适宜的运用。这些想法交不新，而且这时根本就没有去寻求新想法的打算。黄帽思路只和完成工作的态度有关，黄帽思路所涉及的全部内容是效果而不是新奇。

由于创造性的一词在英语中具有特别广泛的意义，因而是容易引起一些混淆。有两个明显的方面，第一个方面“带来某种东西”，在这种意义下，某些人或许会造成混乱。我们可以说一位木匠创造一把椅子，一位企业家创造一个企业等，第二个方面是“新”，这同样容易引起混淆，因为有两种意义上的“新”，第一种是指和以前的状况相比，具有不同内容的“新”。例如，一个通讯系统即在使成千上万个其他单位已经被使用，但它对你们单位来说，也就是指一项全新的发明，或者某种以前从未出现过的概念。

对于艺术家而言，存在着两难的情况，比如，一位画家清晰地画出了一幅以前未曾有过的工西，由于这幅画和以前的画不完全相同，其中便有了某种新东西，但是，也许在这幅画中没有任何新概念或新感觉，一个画家也可能有自己很典型的风格，他可以把这种风格接二连三地用于不同的风景画中。从这个意义上看，同一种风格可以产生一系列的作品。

黄帽思路与带来或造成事物具有非常紧密的关系。黄帽思路也涉及到引进那些在其它地方使用过的办法，并进行运用。同时，这涉及到针对一个难题而产生的可供选择的方法。它甚至还会显示出机会，但黄帽思路与变化的观念秘意识没有多少联系，因为这是绿帽思路的事。

着手以一种积极肯定的方式去观察某件事情，或许这一过程本身就会产生一种新的感觉，审件随着黄帽思路而出现的。

那个杯子不是半空着，而是足足盛了一半杯威士忌酒。

正象黑帽思路可以指出不足之处，并把它留给黄帽思路去修改一样，黄帽思路也可以显示一个机会，并把它留给绿帽思路，从而提出利用这个机会的某种新奇的方法。

越来越多的人需要在市内停车，那么我们怎样才能从中谋利呢?

…如果我们能够吸引更多的商业旅游者住我们的旅馆，我们就可以提高房价，对此我们怎么做呢?让我们先用常规办法想想，然后再利用绿帽思路来寻找一些新办法。

第 33 章　黄帽思路小结

黄帽思路是肯定的和建设性的。黄色象征着阳光、明亮和乐观主义。

黄帽思路涉及的是肯定性评价，正象黑帽思路涉及的是否定性评价一样。

黄帽思路包含着一个肯定性的范围，从逻辑的和实际的这一簇一直到幻想、梦幻和愿望的另一端。

黄帽思路寻查和探索的是价值和利益，然后，黄帽思路极力为这种价值和利益寻找逻辑根据。黄帽思路设法提出具有坚定基础的乐观主义，但它又不仅限于此—其他类型的乐观主义也被适当地提出来了思维所追求的目的。

黄帽思路可能是推测的和对机会寻求。黄帽思路也允许幻想和梦幻。

黄帽思路和纯粹肯定的“欣快症”(红帽)无关，也不直接和创造新思想(绿帽)相关。

第 34 章　绿色帽子---创造性和横向思维

新想法、新概念和新认识。

新想法的深思熟虑。

选择和再选择。

变化。

解决问题的新途径。

绿色是植物种子繁育生长的颜色，所以我选绿色作为和创造力有密切关系的思维帽的特征颜色，丰富的创造力是一种有用的背景影象。

绿色思维帽特别地和新思想相关联，它也是观察新事物的新途径，经常帽思路力图摆脱旧想法，以便找出更好的新想法。经常帽思路涉及到事物的变化，绿帽思路是一种深思熟虎，它将其所有的努力都集中在这一方向上。

让我们对此产生一些新想法，戴上你的绿色思维帽吧！

我们已经陷入泥潭，我们继续为克服一成不变和旧想法而努力，我们已经山穷水尽，近切地需要一种新方法，有的放矢的绿帽思维时代已经来临，让我们开始吧！

你已经展开了对此问题的传统做法，这样我们又回到旧方法那里去了。但是首先给我们十分钟时间进行绿帽思维，看我僮否能提出一个全新的方法。

这需要一个绿帽子的解决办法。

我们需要创造力，因为我们感到完成某件事可以用更简单或者更好的方法。

用更好的方法去做事的强烈欲望应作为我们所有思维的背景。然而有许多时候我们需要在有意的和集中的方式上使用创造力。绿帽子策略允许我们进入创造性角色。就象允许我们进入红帽子的“感觉”角色以及黑帽子的否定角色一样。

事实上，比起任何其它的思维来说，我们更需要绿帽。在创造性思维的练习中，似乎有必要指出，一些激发性的想法常常故意地不合逻辑。所以，当我们去寻求激发所产生的新概念时，我们有意识地扮演着滑稽角色或小丑，而且我们需要一种途径使之更加清晰，即使它们不是激发性的新想法的奇妙种子，也需要绿帽子的保护，使其免受黑帽习惯寒霜侵袭。

正如我从几个不同方面提到的，六种思维帽的价值有以下几个方面。你可以要求某人戴上一顶某种颜色的帽子，然后试用那种思维方式去思考；你指出某种类型的思维更令人向你能给他人信号表明你正在试着用某一特定的方式去思考—因而他们应该用适当的方式对待你的所作所为；最重要的方面之一还在于你也能给自己信号，这一点对经帽子来说尤为重要。你有意地戴上绿帽子，这意味着你专门拿时间来有目的地进行创造性思维，这就显著区别于那种只是简单地等待想法找到你头上来的行为。当你戴着经常帽子时，可能没有产生一丁点

什么新想法，但你已经做出努力。当你对有意的创造力思维有所进展之时，你将发现想法会接踵而至。从这占上说，经常帽子创造力思维就成了整个思维过程的一个正式组成部分，而不仅仅是一种装饰品。

对大多数人来说，创造性思维的习语有相当的难度，因为它与我们认识、判断和批评的自然习惯相反。人脑被设计成为“认识机器”以此来建立这些模式的事物。大多数思维者喜欢安全感们喜欢准确无误。创造力包含着激发、探索和冒险，创造力包含着“思维试验””你不能予先说出实验将得到什么结果，但你希望能够把实验进行到底。

记住，我正戴着绿色思维帽，所以我有权利说这些话。这也正是经常帽子的目的所在。

我想假定我们正戴着一顶绿色思维帽。刚才我们太过分否定了，这不成了黑帽思路了吗?

我的绿色思维帽的贡献在于暗示我们付给那些长期监禁的犯人一笔相当数目的养老金，在释放他们时，这将有助于他们重返社会。给他们一些东西去承受损失，使他们避免不得不再去犯罪。如果你愿意也可把它作为一种激发来对待。

在绿色思维帽的保护下，我想指出我们应激发起销售产品的动力。

绿帽子本身并不能使人更善于创造，然而绿帽子能给思维者以时间和重点使他们更富于创造性，通常，富于创造性的人是那些用更多的时间去试图创造的人，他们更多地为创造欲望所驱使。绿色思维帽承认这样一种人为的动机。激发一个的创造力是困难的，但你能很容易地让某人戴上绿帽子，然后经他们输入绿色帽子的信号。

创造力远不只是肯定和乐观，肯定和乐观孕育于红帽子之中，肯定的评价则含于黄帽之下，而绿帽思维需要新思想、新方法和更多的选择。

对于白帽子，我们确实期望输入中性的和客观的信息。对黑帽子我们期望有一些特别的批评。对黄帽子我们趋向于得到肯定的评论，但这并非总是可能的。对红帽子，我们的确得到包含感情在内的报告，即使感情是中性的。而对绿帽子，我们不需要什么输入，我们需要的是作出努力，我们需要拿出时间去产生新想法，尽管如此，思维者也可能什么新的想法都提不出来，但重要的是我们已经花费了时间，为此作出努力。

你不能命令自己(或别人)有新想法，但你能命令自己(或别人)花时间去力求有新想法，而绿帽子正好提供我们一种这样去做的正式方法。

第 35 章　绿帽思路---横向思维

横向思维及其与创造力的关系。

幽默与横向思维。

自我组织信息系统中的模式转换。

在有关绿帽思路的写作中，我已用到创造力一词，因为这个词在此是一种常见的用法。该书的许多读者可能从未听说过我或者我的横向思维的概念。

我也想指出绿帽覆盖了创造性努力的广泛领域，而不仅此局限于横向思维。

我在 1967 年发明了横向思维一词，现已成这为英语的正式用语《牛津英语词典》也收录了我发明了这个词。

需要发明横向思维一词有两个原因。首先，创造力一词含义广而意思又有些模糊，正象我在黄帽思路一章中所指出的那样，创造力似乎囊括了从制造混乱到创作交向乐的一切事。横向思维与改变概念和认识有密切关联，晕些概念和认识是经验的传统决定性组织(或模式)。

其次，横向思维直接建立于能动的自我组织信息系统中的信息运用上，横向思维是在非对称模式并且没有必要为了运用它的技术而去理解横向思维的技术基础。然而，技术基础是专门给那些想知道什么是基础的人设置的。正象逻辑思维建立在符号语言的运用上一样(特殊的广义)，横向思维也是建立在模式系统的运用上的(这也是一种特殊的广义)。

事实上，幽默的结构和横向思维的结构之间有着非常密切的关系，二者都依赖于认识模式的非对称性，这就是突然飞跃或洞察到其基础，在此之后，一切都变得显而易见。

横向思维有目的的技巧(不同的激发形式和“运动”)直接建立于在模式系统的运用上。这种技巧是为了帮助思维者剖开模式而不仅仅是因循于模式本身而设计的。思维者剖开的一个新模式，并且当他能看到其门道时，他就会茅塞顿开。

我们大多数的思维文化直接趋向于“处理”一部分思维。为此我们已发展了许多出色的系统，包括数学、统计学、数据处理、语言学和逻辑学。但所有这些处理系统只靠文字、符号以及由知觉提供的一些联系来工作。正是知觉才使我们所处的这个复杂世界简化成这些形式，也正是在这种知觉的领域里，横向思维试力改变那些已建立的模式。

横向思维包含看法、习语、步骤和技巧，我已在许多地方写到这它们(《横向思维》和《管理的横和思维》)。这本书就无需再重复它们了。在接下去的几部分里，我也将与横向思维的一些基本点打交道，因为这些基本点发挥着绿帽思维的作用。

第 36　章绿帽思路---意动代替判断

运用一个想法就象迈一级石阶。

什么地方对我有启示?

一个想法的促进作用。

在正常的思维中我们应用这样的判断：这个想法与我所知道的相比怎么样?与我的经验所建立的模式比较又如何?我们判断它确实适合这些或者指出它为什么不适合。观察一条建议和我们已知东西适合的程度是与批判性思维和黑帽思路紧密相关的。

我们可以称此为思维的阻碍作用。我们通过回顾过去的经历来评价某个想法，正象一个描写不得不适合它所描述的东西一样，所以我们希望一个想法适合于我们的知识。除此之外我们似乎别无他法来说明他们是否是正确的。

对于我们大多数的思维情形，判断(黄帽和黑帽两种类型)都是至关重要的。没有这些判断我们什么也做不了。然而，对绿帽思路我们必须用一个不同的习语来替换，因此我们就用意动来代替判断。

意动是横向思维的关键习语，这完全又是我杜撰的另一个词。我想绝对地澄清意动绝不是判断的缺乏。许多早期的关于创造性思维方法谈到延缓，未定和推迟判断。我认为这些都太站不住脚，因为它们不能实际地告诉思维者去做什么，而只能告诉其不去做什么。

意动是一个主动性的习语。我们因为某个想法的意动价值而采用这个想法。有许多着意地从思想中找出意动的思维方法，这些包括概括、主旨和着眼、分歧等。

由于意动的促进作用，我们因此采用了某一想法。我们利用一个想法是看它能把我们引向何方。实际上，我们正是利用想法向前运动的。正象我们利用石阶从河的一岸到另一岸一样，我们用一次激发作为一级石阶，从一个模式跨到另一个模式。

正如我们将要发现的，激发和意动相伴而存。

没有意动一词，我们就不可能用“激发”一词。在实际过程中除非我们能使用“激发”，否则，我们将永远陷于旧模式之中。

我想让你从它的意动价值而不是从其判断价值来运用这个想法。假设人人都成为警察。

正是由于这样的激发导致了“邻居监视”这个概念的产生。这是我于 1971 年 4 月在纽约杂志的封面故事上发表的。此概念已在美国 2 万多个团体中采用，其意思是指每个公民都可以做为警察的特殊“耳目”，据此可以防止和发现邻居中的犯罪行为。据说，在采纳该办法的地区犯罪率有显著的下降。

假设我们把牛肉饼做成方的。从这种想法中你能有什么样的意动呢?

假设一个人能直接卖给他人可交换的保险债券。用绿色帽思考一下该想法。

这或许将导致一种保险实际是可转嫁的想法，人们将冒风险去估价它。如果你是三 A 型保险，你将从这通用的保险债券中得到某种利益。如果你只是三 A 型的，你将得到相对少的处益。

有时我们采用一个想法，把它作为一级石阶，并用一个完全不同的想法来结尾。我们只从这些想法的石阶中总结出一些原理，然后应用它们。另一些时候，我们的想法也停留在种子“状态”，要不断地哺育它，直至长成茁壮的植物。这也许就是先有些模糊的想法，然后再把它们转变成某种具体和实际的东西。所有这些都是意动的某些方面，关键是要记住我们是在从一个想法到另一个想法的过程中向前迈进。

请接受这具建议，即每个想晋升的人都穿上黄衬衣或短衫，戴上绿色帽子，然后告诉我这个想法给了你哪些启发。

这使我想起了一些方法，我们由此来识别那些有雄心但由于才干原因并未引起注意的人们。或许，训练这些有雄心的人并增长他们的才干是很明智的。

这使我想到一些游戏规则，身着黄衬衫就是在晋升游戏中的一种限制性规则，每个人都知道这一点，但又有多少雇员懂得必须做些什么才能得到晋升呢?

我使我想到那些不想往上爬的人，他们通过不穿黄衬衫来表现出他们只想维持现状。

这使我想到了产生领导者的方式，一个人在他冒险穿上黄衬衫之前，应该确信他是同自己周围的人站在一起的。

在这种类型的意动中，一些有用的想法会涌上心头。但没有一个会当真实地需要黄衬衫。

这里有一个建议：周末工作，周三休息，你能为我用绿帽子思考一下吗?

大家知道没有愿周末工作，但有一个建议是这样的：我们雇佣永久性周末工作的为员，并绝对把他们分开。这似乎是一个行不能的办法，但还是请用绿帽子思考一下。

吉实上，最后的想法已实践过，并且非常成功。在这个想法上用一些绿帽思维，使它更具有吸引力，让我们去尝试。在这种特定的情况下，黄帽思维也许可以完成同样的功能。

意动将不拘泥于对一个想法的肯定评价，而能走得更远。意动是一个动态前进的过程，而不是判断过程。

在这种想法里有什么有趣的东西呢?有什么不同呢?有什么启示呢?有什么结果呢?这样的问题都是意动这一习语所应该包括的部分。

关键是要记住在绿帽思路中，意动的惯用法完全取代了判断的惯用法。

第 37 章　绿帽思路---激发的需要

PO 一词的使用。

PO 荒谬的逻辑。

PO 随机性激发。

科学发现常常被描写成好象它是一步步按逻辑形式进行的。有时确实是这样发生的，然而有时这种循序渐近的逻辑只不过是那些已经实际发生事件的事后装饰。不可预料的错误或事故的发生，往往提供了产生瓣思想的激发。搞生学是由于培养里偶然感染的盘尼西林霉苔而问世的。据说哥伦布胆敢横跨大西洋，仅仅是因为他根据一篇古老的论文计算世界环行的距离时犯了严重的错误而引起的。

大自然提供了这样的激发。但激发从来不能够找到，因为它在正常思维中无一席之地。它扮演的角色就是跳出正常的思维模式。

激发的逻辑直接来源于不对称模式或系统的逻辑。(参看《PO：是与否之外》

德波罗的另一本重要著作。—择注。)

我们能够坐着等竺激发，或者我们也能够有意地创造它们，这就是横向思维的表现方式。运用激发是横向思维的精髓。

许多年前，我发明了 PO 这个词作为一种指示符号，用来指明一个想法能够作为激发及其意动的价值被表达出来。如果你愿意的话，这个词也就代表了“激发操作”。

PO 可作为一种停战的白旗，一个人摇着白旗接近城堡，如果还向这个人射击，那就是不守规矩了。同样，一个想法若在 P　O 的保护下提出，用黑帽判断将其抹杀掉也是犯规的。

如上所述，在某种意义上 P　O 这个字与绿帽思维以同样的方式起作用。戴着绿色帽的人允许提出“发疯”的想法。绿帽比 P　O 具有更为广泛的适用领域，而 P　O 则更有特指性，所以最好兼而用这。

PO 型汽车轮子是方的。

PO 型飞机颠倒着着陆。

PO 或购买者买货还倒被给钱。

PO 或行政者自己提拔自己。

PO 或型污染工厂将建在自己下游。

最后的这个激发导致了一个合理的想法，那就是任何沿河的工厂必须使其入水口建立在自己的排放口的下游。在这种方式上，工厂就必须首先检查自己的污染，并进行充分控制。

PO 这个词也许可以视作由“假定、设想”和“可能”甚至“诗歌”假定、设想、可能、诗歌的英文是 hypothesissupposepossiblepoetry。其中都含 PO。—泽注。等诸如此类的词得来。在这些词中一个基本的思想是推动作用——促成事物的飞跃。

依照我们的一般经历来确定一个荒谬和不合逻辑的想法不可能存在于我们的日常经验中，因而这样的想法可能存在于我们的日常经验中，因而这样的想法可能存在于所现存的模式之外。在这种情况下，激发迫使我们走出认识的习惯模式。随着我们沿这条激发的路走下去，会有三种情况发生：我们将不会产生任何意动；我们将会回到一个普通模式上法；我们将进入一个全新的模式。

正如通过一般的方法可以从一个想法中得出意动，我们也可以用一般的方法来产生激发，这些方法提供了横向思维中更为细致的技巧。

例如，一个得到激发的简单方法是应用“颠倒”，你先念叨事情常发的方式，然后颠倒它，让它头脚倒置。

购物者常为买东西而付钱。让我们颠倒过来，PO!商店倒付给顾客钱。

这实际上导致了一种使用贸易标记的想法。对购物者的每一次采购，商店都付给一小部分钱。

这导致了一种想法，即把钱柜锁起来，每等到有了 1000 美元的收入就可以付出某种类型的赌注。

激发出不见得是荒谬或不合逻辑的，也可把一个严肃的想法当作激发。如果某人给你一个你并不喜欢的想法，并且你用黑帽思路也能马上打消它，你就不妨戴上绿帽子，把这个想法作为激发，我们经常会有这种选择的可能。

我不明白你有关“荣誉系统”储存的想法是如何进行的，因为它是如此的容易被滥用。但是，我将戴上绿帽子把它作为一种激发，这就给人一个这样的想法：人们把零星的开支加起来就构成了他们自己的帐单。

获得激发的另一个简单方法是胡乱地用词。你可以想词黄上某一页码，然后翻到那页，第二个想的数字将给出某个词在该页的位置。例如，你想到的是第 92 页向下数第 8 行。这种方法中，名词远比动词及其他词性的词更为好用。而且名词的日和法比字典上的其他用法更为方便一些。

假如我们想得到一个与香烟有关的新想法，胡乱用词可能找到的是青蛙。

所以有一种香烟名叫“青蛙”。青蛙意味着跳跃，所以我们将得到燃一会就会自动熄灭的香烟，这对防火也许有利，也可能使吸烟者每次少吸一点而留待后用。这就产生了一个称为“简短”的新牌香烟。它的确是从短的角度而设计的，每支只能抽 2～3 分钟。

PO!电视机变成了奶酪。奶酪有孔。PO!把电视机也变成有孔，这意味着什么呢?也许可以用许多“窗口”来显示图象，这样就可以同时选择几个频道。

在述说一件事之前，运用逻辑可以找到要说它的理由。而运用激发，我们去不能为说某事找到任何理由，除非说完了之后。但激发总会产生效果，正是这种效果的价值证明了激发本的价值。

对于许多人来说，漫无目的地用词对解决问题有价值可能是不可想象的。“胡乱”的定义就意味着这些词没有任何特定的关系。然而，在非对模式系统的逻辑中，很容易明白为什

么一个胡乱的用词能够词能够行得通。因为它给人们提供了一个不同的出发点，当我们需要从这一个新的出发点回到原地时，我们沿着这条新路走，这就增加了返回的机会。而这在对目标的直接思维中，我们根本就找不到这条路。

正象意动是绿帽思路基本习语的一部分一样，激发也是其一部分。当你在法国时，必须讲法语，而当你上绿帽子时，你就得把激发和意动作为创造力的“语法”规则。

第 38 章　绿帽思路---选择

过分容易满足。

路径、选择和机遇。

选择的水平。

在学校的数学课上，你行算求和而得出了答案，然后你就接着计算下一道题，没有必要再在第一道题上花更多的时间。因为一旦得到正确答案就无须再做些什么了。

许多人在他以后的生活中，把这个习惯也用了他们的思维方式中去。一旦他们得到一个处理问题的答案，他们就停止思索，他们满足于每一个答案。然而，实际生活却与学校里的求和运算大相径庭，它们往往不止一个答案，有许多其它的答案比这个更好，它们花费更少，结果更为可靠或者更容易付诸现实，没有任何理由可以说明第一个答案一定就是最优的。如果时间仓促，又有许多问题急需解决，那么满足于第一个答案似乎还说的过去。但在其他情况下则不行。如果一名医生只按在他头脑中现的第一种方案处理你的病情，然后就不再思考你的病了，你会愿意吗?

所以，我们在接受第一个答案之后，还应记住我们可以随时回到它上面来。接着我们开始寻找可供选择的方案，寻找一些其他的解决方法。当有了一系列可供选择的方案之后，我们就可能通过观察找到一个更适合我们需要和要求的最佳方案。

我们可以用十分恰当的方式去做某件事，但这并不意味着没有更好的方式。所以我们去寻找那些可供选择的方式。这也就是所有改进的基础，这里的改进并不是指改错或者解决问题。

至此，我们已看到了一些例子，在这些例子中，我们已有了一些做事的方式。我们为选择而付出努力，就是为了寻找到一些更好的方式，当然有的时候我并不能找到这种前进的道路在制订任何旅行计划时，我们都会列出所有可供选择的路线。当我们在脑海里对形势有了一个成形的地图后，我们就去寻找可选择路线以达到我们的目的地。

选择的观念告诉我们：做事情常常不止一种方式。观察事物也不止一种方式。

承认存在着选择并探索这些选择是创造性思维的基础部他。诚然，横向思维的不同技巧都是趋向于寻找新的选择。

寻找选择(为知觉的、为解释的、为行动的)的意愿是绿帽思维的关键部分。

与我们竞争的报纸刚刚提价，带上绿色帽，列举出你所有的选择。

我们已收到了警告信，上面说如果我们不付一大笔钱，我们在该商店的产品将被冻结，让我们列举完向我们敞开的明显机会，然后戴上绿色帽子，寻找出更进一步的机会。

对选择的寻找是暗指一种创造性的态度：承认有不同的途径。只有当明显的选择显落出来时，选择的实际探索才并不要求特殊的创造力，集中精力于一个目标，然后列举出处理它

的已知的方式，这是件再简单不过的事了，但这还远远不够。正象我们完成第一个答案还要做出努力一样，我们在作出明显的选择外，还要作出创造性努力。严格的说，我们可以只需绿帽思维去做额外的思考。探索的第一部分可能来自白帽下的思维：“审查通常适用于该种情况的所有方法。”

实际中，把整个对选择的探索放在绿色帽子之下更为方便。在商业贸易中，我们非常强调决策，然而决策的质量在很大程度上依赖于可供决策者的选择。

我们将不得不选择假日营地的位置，戴上绿色帽，让我们拥有一些可能的选择，然后不断缩小可选择的范围。

我们将如何分配这些计算机?什么是选择的策略呢?

许多人相信一次符合逻辑的纵览就可以涵盖所有可能的选择。在封闭系统中也许有这样的情况。但在现实生活中这种情况却几乎没有可能。

有三种可能的选择，我们可以保持价格不变；可以降价；也可以提价，除此之外不存在别的选择。

确实，在阶格上任何可能的行动必须是这三种选择之一。然而也存在着大量可能的变化。我们可以在稍后的时候降低价格(多长时间以后?)。我们能够降低一些产品的价格；我们能够改变产品,生产出价格更低的产品;我们能改变产品的推销方式,来适应其提高后的价格(保持原价格或提高价格)；我们能暂时降低一会儿，然后再提高它；我们能让价格听任自然，并给予特殊的折扣；我们也能降低价格，然后因为有选择的自由而额外索价。一旦我们考虑到这些选择(肯定还有很多很多)，我们就能在这三种可能的范围内将他们详细分类。但这列出这三种选择本身并不能产生所有的这些选择。

常见的错误是，思维者往往局限于主要的选择范围，他们囿于这个轮廓而不能更深入。

真正我要做的是同时抬高和降低价格，我们将创造出低价商品线和高价奖赏线。

选择也有不同的水平。如果我们有许多空闲时间，我们将用它们做些什么呢?也许我们将继续度假；或者我们将选修课程；或者我们将做些园艺工作。

如果决定继续度假，我们就进入了下一阶段：我们想要什么样的假日?可能是有阳光海水的假日；可能是航海的假日；也可能是进行体育运动的假日。如果我们选择阳光海水的假日，我们又将进入下一阶段：我去哪里?可能是地中海；可能是加勒比海；也可能是太平洋海岛。此外，还有如何到达和住在什么地方的问题。

无论何时，我们总是在一个已被接受的处于某一水平的框架中支寻找一个选择。通常我们希望停留在这种框架里。

我要你给出一个关于雨伞手柄的可供选择的设计，而你却给我了一个有关雨衣的设计。

第 39 章　绿帽思路---个性与技能

创造性是技能、天赋或者个性之类的东西吗?

改变面具要比改变本来面目更为容易。

技能训练的荣耀。

经常有人问我创造性中否就是技能，天赋或者个性之类的东西。正确的答案是三者兼而有之，但是我的确不想给出这个答案。如果我们不做任何努力去发展创造性的技能，那么创造性只能是天赋或者个性之类的东西。人们总是特别倾向于接受创造性是一种天赋或者个性，因此，一旦他们觉得自己不具备这点东西，他们就只好把创造性留了别人。所以，我特别强调通过深思熟虑来发展创造性的思维技巧。(例如通过横向思维的技巧)。在这之后，我会指出有些人是很擅长创造性的，就象一些人其实很擅长网球或者滑雪一样——而且大多数人还能够达到很不错的水平。

我不喜欢把创造当作一种特殊天赐的看法。我更倾向于认为创造性就是每一个人思维中普通的和必要的部分。我们并非全都能成为天才，就象每一个网球选手并非都希望在温布尔顿比赛中夺魁一样。

经常有人向我提到那些天生的黑帽思考者，他们似乎喜欢否定涉及变化的所有的想法或建议。有人问我是否有可能软化这种人的个性。也有人问我他们中否被赋于了更多的创造性才能，即使他们自己从来不想运用这种才能。

我并不认为有可能去改变个性。我相信一个人如果在它的身上显示出创造性的“逻辑”，那么，这个人趋向创造性的态度上就会存在着一种永久的作用。在我的经历中发生这种情况的也有好几个例子。但最为实用的方法还是使用绿帽子语言。

当你运用你的黑帽思路时，你做得十分漂亮，我并不想减轻你的批判性效果，但绿色帽子怎么样?看看利用它你能干些什么?

或许你更喜欢成为单帽思考者，也许你并不是一个全才，或许你只能唱一种调子，或许你只想做一名否定的专家，那么只有当我们需要黑帽思路时，我们才会将你带入讨论。

没有喜欢被认为只能单方面考虑问题。一个极好的黑帽思考者也会乐于被认为，至少他们会运用绿色帽。

黑帽和绿帽泾渭分明，这意味着黑帽专家并不感到他必须减少他的否定倾向，以便更富有创造性。当他具有否定性时，他会和从前一样进行完全彻底地否定(可以把改变个性的企图与此对照)。

悲剧的面具和喜剧的面具是截然不同的。演员自己并不需要改变。他根据角色进行充分表演，只是取决于他所戴的面具而已。实际上，他为能够同时扮演悲剧和喜剧而自豪。

几乎是如出一辙，一个思考者需要对他或她的思考技巧感到骄傲，这就意味着戴上六顶思维帽的能力以及在每一种情形下把这种适当的思路进行到底的能力。在这本书的前面我特别地提到过一点。因为处理否定个性的这一实际问题，所以我又在这里重复一下。

在这一点上，我们正在做一些绿帽思维，如果你不能那样做，就请暂时保持一会儿安静。

至少，你可以试着运用绿帽思维。如果你甚至不试着去做，那么你永远也不会在这方面建立自信。

创造性思维通常处于一个不起眼的位置，因为它看起来似乎不是思维的一个必要部分。绿色帽子的正式性提高了它的位置，使得他成为思维中一个被认可的部分，和其他部分同样举足轻重。

第 40 章 绿帽思路---想法会导致些什么?

下一步将发生什么?

整形和裁补想法。

概念管理者。

创造性最薄弱的方面之一就是对想法“进行收获”。我参加过许多关于创造性的会议，会上提出了许多好的想法，但是会后写总结报告的时候，这些想法中的大部分都不能引起与会者的注意，更谈不上被采用。

我们倾向于只找到最后的聪明办法。我们因此忽略了其他所有办法。除了这种聪明的办法，也许还存在着其他许多有价值的东西。也许还有一些新概念的方向，即使还没有沿这些方向前进的专门道路。也许还有许多半成品似和想法，它们还没有得到运用，因为它们需要大量的进一步工作去完善。新的原理或许已经显露出来，即使它们还没有被罩上实际的外衣。或许在“想法气味”(想法产生的类型)中已经有了某种手段。也许在意识解决区域(人们在这里录求解决问题的方法)中也有了某种办法。也许对“想法敏感区”(这个区域中概念将造成极大不同)有了一个新的定义。所有这些都应该被注意到。

对一个想法进行整形和“裁剪”应该是创造性过程的一个部分，它的目的是更近于满足两种要求。第一种是形势的要求。我们作努力把某个想法整形为一个有用的想法，这通过引入某种限制作为整形的要求来完成。

这是一个了不起的想法。但以它目前的形式，其花费过于昂贵了。我们能否对它进行整形，使其花费不至于太高?

就目前来看，建筑常规不允许我们这样做。我们是否能对它进行整形，使其不违背常规，这可能实现吗?

这对一个大公司来说是相当合适的产品。但我们不是一个大公司，我们还有别的渠道运用这个想法吗?

注意这种限制的引入是作为整形的要求而不是拒绝的反映。

第二种必须满足的需要是那些打算把这个想付诸实践的人。可悲的是，这并非一个十全十美的世界。如果每一个人都能看出某个想法的闪光之处和潜在价值(这些对该想法的提出者来说是很显然的)，那将是一个美妙的境界。然而，事情常常并不是这样。所以对想法进行整形就变成了创造性过程的一部分，这样，对那些将要“购买”这种想法的人来说，就能更好地满足他们的需要。

在目前这个短时期内，我们只是对节约钱的想法感兴趣。有什么途径可以看出这个想法能节约钱吗?现在还是以后?

一个想法为了能够被接受，就不能太新。应该让人们看出，它和一些旧的和经过验证明后知道行得通的想法有某些相似之处。我们能够对此做些什么样的比较呢?

通常我们非常强调用小规模试验检验想法。对这个想法我们该怎么检验呢?

先进工艺是一种新的潮流。电子技术能够改善这个想法吗?

有的时候，这个过程或许会沾上不诚实之嫌，然而，为购买者设计产品是无任何不诚实可言的。所以想法需要设计成能够满足使用者的需求(在某一个组织之内)。

在我的一些文章中，我提出过概念管理者这个角色。这是指那种对激发、收集和培育想法有责任心的人，这也就是那种召集“生产想法”会议的人，这种人能够把问题摆到那些期望解决问题的人的鼻子底下。这种人照着想法就象财政管理者照着财政一样。

如果有这种人存在，他或她就会收集绿帽子的成果。如果没有，那么绿帽子成果就会留在其产生者那里，仅为他们自用。

下一个阶段是黄帽子的阶段，这里包括一个想法的结构发展。它还包括该想法的正面评价以及对支持它的利益和价值的寻求。这类事情已经在黄帽思路下讨论过了。

接着到来的是黑帽思路。在任何阶段，白帽思路都可以被召集出来提供评估所需的资料，无论这个想法是起作用还是仅有其价值而不起作用。

最后一个阶段是红帽思路，我们对这个想法是足够喜欢而且愿意进一步对待它吗?最终服从于一个情感的判断也许是令人奇怪的。人们总希望这个情感是基于黑帽和黄帽精细看后所提供的结论。但是，如果在最后我们对一个想法没有一丁点热情，那么无论这个想法是如何地好，我们都不会取得成功。

第 41 章　绿帽思路小结

绿帽代表创造性思维。一个人一旦戴上绿色帽，那他就将运用创造性思维的习惯用语。他周围的人也应该把他的成果看成是创造性的成果。理想情况下，思考者和听众者应该戴上绿色帽。

绿颜色象征着繁育、生长以及种子的价值。

对选择的寻求是绿帽思路的基本部分。我们有必要走出知、明确和满足的范围。

对创造性暂停而言，绿帽思考者可以在任何一点上暂停下来，以考虑在这一点上是否存在着可供选择的方法。这种暂停不需要任何理由。

在绿帽思路中意动的习语代替了判断的习语。思考者从一个想法向前探索迈进，是为了达到一个新的想法。

激发是绿帽思路中的一个重要部分，它是以 PO 这个词来标记的。一个激发用来把我们带出我们已有的惯常思维模式。有许多方法被用来建立激发，包括胡乱用语。

横向思路是一组态度、习语和持艺(包括意动、激发和 PO)，用来剖开在自我组织非对称模式系统中的模型。它用来产生新的观念和新的认识。

第 42 章　蓝色帽子---思维的控制

关于思维的思维

关于思维的教导

思维的组织。

对其他帽子的控制。

请想象一块遥控板。并且想象操作这块遥控板的是一个穿着蓝色工作服，头戴蓝色帽子的人。

戴上蓝色帽子的人就不再对某一题目进行思考，而是代之以对探索这个题目的思维进行思考。蓝色象片着总体的控制，因为它是天空的颜色，而天空覆盖世间万物。蓝色也昭示着超脱、冷静和控制。

一个乐队的指挥要求他的乐队先奏小提琴，然后才是管乐器。这个指挥就是在实行控制。他的上就是戴着蓝帽子。一个指挥对其乐队所做的事，与蓝帽子对思维所做的事是一样的。

戴上蓝帽子，我们可以告诉自己——或者别人——该戴其他五顶帽子中的哪一顶。蓝帽思路告诉我们该什么时候转换帽子。如果思维是一段正式的程序，那么蓝帽子就是对这种约定的控制。

计算机的程序告诉计算机这一时刻到下一时刻该做些什么。计算机只要执行该程序就行了。蓝帽子就是为人们思维设计程序的一种帽子。

戴上蓝帽子我们可以为思维制定一个计划，而且包括在一个固定序列中所要发生的细节。我们还可以利用蓝帽子出每个时刻的指令。不同的芭蕾舞舞步需要编导把它们编排成一个序列，而当我们想要对思维设计出步骤时，我们就需要戴上蓝帽子。

这种具有正式结构的思维概念，与那种全然没有结构的自由讨论式的思维概念有很大的区别。

我们的蓝帽思路明确指出：我们应该在这一点上寻找另外一种选择。

我们没有太多的时间来考虑这件事，因此我们应该有效地运用我们的时间。有谁愿意为我们的思路指示出一个蓝帽子结构吗?

迄今为止，我们还没有任何进展，戴上我的蓝帽子，我想建议我们应该用一些红帽子来洁净一下气氛。我们对这种减少加班时间的提议究竟是什么感觉呢?

思维通常说来，是通过心事流动和随便闲谈以及对时时刻刻出现的情况给予反应来进行的。

任何目的都有一种背景感觉，但是这种东西从来不会以全面客观的形式表现出来。建议、判断、评论、信息和痛苦的感觉全部交织在一起，成了思维的大杂烩。它似乎一直是件浪费

时间的事情，除非到一个思考偶然发现了一些似乎能达到我们目的的可以尝试的方法，它是一个偶然的经验探索，而且强烈受到否定评论的左右。对此有一个基本的假设，那就是如果给那些睿智者提供足够的背景信息，那么他们将在一系列的讨论中，罗列出行动的取舍和选择最合适的东西。

还有另一种假设，即思维将被过去的经验和现在的约束所定型。因为一项成果需要通过“进化”或者通过批评被纯化才能形成。这和达尔文(Darwinian)的进化论非常相似。在他那里，最能适合环境的种类能够生存下来，而在思维中，最合适的主意就会被最终肯定。这里，我们把环境对物种的严峻压力，替换成了否定评判对主意的严峻压力。

在这种型的思维中，思维是随着提议进行的，这些提议的结论将得到肯定或者得不到肯定。这些提议或许是通过个人的思维而达至的，或许是由“专家”而提供的。

但是在这本书里，我更关心的是制作地图型的思维。这种思维首先探索和注意的是各方面情况，即地形。经过这项工作之后，可能的路线就会变得很明显，最终的路线选择也就可以随之确定。

那些陷入麻烦的人通常声称，他们对某件事的思考是一直在进行的，而并非从他们下来正式讨论的时候才开始。实际上，这种讨论的目的并不主要在于对事先进行的思维结果如何给予改变。在这一点上，我们就和一种典型的西方思维——辩论型思维走得很近了。

如果能在各种不同观点形成以前，能够大量地采用制图型思维，我将感到非常地高兴。不幸地是，这只是很少的情况。思考者通常很快地看一遍他基于经验和偏见所得出的观点，然后就试图通过寻求辩论来精炼他的观点。这实际上是学校里写论文时一种传统方法的典型。学生们被教导成首先在文章的开篇就提出结论，然后再用各持手段去支持它。思维被用作了一种目的，而不是一种探索。与此相同的事情也发生在政治上和法庭中，双方都只坚持自己已经建立好了的观点。

辩论中唇枪舌战地你来我往为思维提供了巨大的冲力。这就是为什么那么多人发现在讨论中思考要比他们独自思考容易一些的缘故。所以，思考者独自思考时更需要蓝帽子结构。

如果我们要采用制图型思维，我们就需要有一个结构。而辩论中的攻击或者防守是不能给我们提供结构的。一个探索者需要为他前进路径制定计划，从这个意义上说，思考者当然需要一些组织性的结构。

一个蓝帽子结构或许可以提供在每一时刻会发生什么的计划——这和计算机的程序十分相似。更经常地，蓝帽思路控制讨论型思维几乎和马车夫控制他的马匹是一样的，他引导他的马匹奔向其目的地。

这一阶段是白帽思路。

现在我们需要一些提议，这就意味着黄色思路。请提出一些具体的建议。

请暂时放充你的黑帽思路，因为我对我们已经有的主意不太满意。让我们在这一点上进行一下绿帽思路。

更经常的情况是，蓝帽思路在不断进行的传统类型的讨论中，会不时地插入一些帽子指令。

我想从你们每一个人那里得到你们关于这一点的红帽思路。如果你们还记得，当你使用红色思维帽时，你就可以表达出你的感觉和情绪，而不需要在任何方面给予证明。

也许你不知道它，但你一直在使用黑帽思路——即是在进行否定判断。你已经告诉了我它为什么不起作用。现在我想花几分钟时间把它转向黄帽思路，这是你作出肯定评价的时候了。

我不需要你的观点或你的建议。我想要几分钟纯粹的白帽思路。请提供不需要解释的事实和数据。

我认为我们需要暂停，并且做一战点蓝帽思路。暂时忘掉题目一会儿，我们应该怎么组织我们的思路呢?

或许应该这样说，蓝帽子思路在组织其他帽子的用途时是没有什么限制的。蓝帽思路还可以组织思维的其他方面，诸如对优先权的评论或者对限制的罗列等。蓝帽思路还可安排各种 CORT 思维工具(例如 P M I)的用法。

第 43 章　蓝帽思路---集中

提出正确的问题。

确定问题。

布置思考任务。

集中这个方面是蓝帽思路的主要作用所在。一个优秀的思考者和一个劣拙的思考者之间的差别往往就在于集中思考的能力。思考应该是一些什么东西呢?仅仅关心思维的广泛目的当然是不够的。

我们想集中准备一系列可能的应付措施，去对付那些竞争对手降价的威胁。

让我们集中精力想一想，我们每个人要从度过这假期中得到些什么?

雨伞和广告。我需要一个创造性的办法，那就是如何利用普通的雨伞来作广告。

我们怎样能使我们的顾客各到满意，并鼓动他们的朋友来光临我们的饭店呢?这是一个比较特殊的集中。

广泛的集中是考虑在新建的自由市场上使用我们的快餐店。而狭义的集中则考虑在高峰期以外的老年人能利用我们的快餐店。

一个集中的范围可以广泛也可以狭窄。较大范围内的集中里还可以包含几个小的集中。对集中来说，最重要的是它应当以明确的方式表达出来。蓝蓝帽思路应当用于监督任何对这一集中所产生的偏离。花时间对思考进行思考。这并不是在浪费时间。

我戴上蓝色思维帽子后说，我们偏离我们起初所设想的问题已经很远了。我们确实有许多具有吸引力的想法，但没有一个与我们开始所想集中的问题有关。我们需要回到原思路上去。你还有更多的蓝帽子评论吗?

提出一个问题是集中思维的最简单方法。通常认为，提出正确的问题或许是思维中最为重要的部分。不幸的是事情之后——即答案已经给出，再提出正确的问题也许就容易的多。然而对一个问题的基本框架及中心倍加注意，仍是蓝帽思维的一个重要部分。

在 CORT 思维课程中，问题可分成两种型，一种是垂钩问题，这是探索性质的，(就象把诱饵放在鱼钩上，但不十分清楚什么东西会上钩)。另一个是射击问题，用来检查某一点问题，并直接得到是或否的答案(象瞄准一只鸟射击，要么打中，要么没打中)。

问题不在于我们要做什么，而在于我们什么时间去做。时间就是生命，在这段时间内，我们应当考虑些什么因素呢?

问题在于税收益处是否能被顾客真正地认识到。他们不否为了保险起见只是给我们的店员一个方便的售货观点。

一个疑难的确只是一个特殊类型的问题：我们臬才能达到这点?对一个问题的定义是十分重要的，否则，解决问题要么没有什么必要，要么无足轻重。这是一个真正的问题吗?我们为什么要解决这个问题?潜在的问题又是什么呢?

凛烈的天气不是真正的问题，可人们却认为凛烈的天气是个问题。我们可以改变这种看法。

问题不是我们没有雪，而是我们不会滑雪，所以我们用汽车把人们带到雪的地方去。

不是尽力追求找到对问题的最佳定义，而是用更有实际意义的做法提出一系列可供选择的定义。这就是蓝色思维的主要内容。

蓝帽思维者的作用还在于提出某些特殊的思考任务，这一点在一个人独立思考时尤为重要。

提出这次会议的议题，得到什么样的结果，我们才会认为是成功的呢?

把列出两个政党之间的共同协议作为开始。

思考的任务是指出此时此刻，我们怎样决定这个问题。

列出与学校教育有关的四个“观念敏感区”。

对我们目前盛行的广告战进行黑帽思维。

思维的任务或许集中于一点，或许范围很广。思维任务或许要求某种特殊的成就，或许只要求进入某领域。

我需要一些关于通过电视机采购商品的解释性想法。

我们怎样才能知道他们的策略是否已经成功?

为什么我们在这两个可供选择的方法中作出决定会有困难呢?

当一个思维任务不能被执行时，那么就必须注意到这个想法也许会失败。

我们还没找到对于吃糖果的人为什么为会增加的解释。我们过后还可以回到此问题上，并看我人是否能作出一些尝试性的假设?

我们还没有对羊肉消费的增加提出任何想法。或许，我们最好将它细分为几个较小的问题。

蓝帽思维者举着把子说：“这就是目标朝这里射击。”

第 44 章　蓝帽思路---程序设计

一步接一步。

思维的软件。

设计者。

任何计算机都有自己的软件，这些软件每时每刻都在告诉计算机要做些什么。没有软件，计算机就不能工作。蓝帽思路的功能之一便是对某一特殊事件的思考设计出软件。一般说来，存在适用于任何情形的固定结构是可能的。在 CORT 部分的论述中，我只提出被称为 P I S G O 为英文中：purpose(目的)、input(输入)、Soitiuons(解决)、Choice(选择)、Operation(操作)的缩写。——译注。的结构(目的、输入、解决、选择、操作)。在本章中我想研究的是为每一种情况所设计的习惯性软件。

我们用蓝色思路来设计我们所要尊循的程序，我们将以此作为开始。

这是一种不平常的情况，我们从哪里开始呢?我们应当思考些什么呢?

前面的章节中，我提到大多数时间内，六种思路在正式的讨论或争论类型的思维程式中，也会被参入一些偶然的东西，即有时需要某种思维帽来标记的特定思维方式。这里我想要考虑的是正规程序的可能性，这咱可能性能够给出一系列步骤。

在一出自由舞蹈中，舞蹈者可以不时地做出一些即兴发挥以表达整个主题。然而，对于正式芭蕾舞，其每一步却都是由舞蹈设计者精心设计好的。这里我所涉及的正是蓝帽思路的这种设计艺术。但是，我并不想让读者认为这就是六种思路在全部时间内应该使用的方式。

我也想澄清——正如我以前所做的——蓝色思维帽的程序包括着思维的许多方面，而不仅仅是六种思路。

在设计这一系统列的儿童服装时，我们应该从这里开始，即分析那些我们必须考虑的所有因素。

在这次争论中，我们应该把描绘出同意的范围，不同意的范围以及与此讨论无关的范围人用开如。

上面提到的程序，就是所谓的 ADI，也是 CORT 的工具之一。

程序随着形势的不同而发生变化，解决一个问题的程序应该不同于设计一只船的，协商的程序与决策的程序也是不同的，甚至在决策制定的范围内，用于这个决策的程序与用于另外一步决策的程序也不相同。蓝色思维者习惯于适合形势的程序，这就正象一个木析知道该怎样去制划制作一马椅或一只柜子一样。

假如思考的题目是涉及思考者强烈情感的，那么在程序开始时，首先戴上红色思维帽将是较为明智的，这会使情感显露出来并且清晰可见。没有这种红帽思路，每个人划许也可能

通过其它的方法来间接地表达他或她的感情，比如通过过分的黑帽思路一旦感情情晰可见，一个思考者施加压力，使其更为客观。

下一步或许应该是白帽思维，其目的是使所有关的信息都能动到桌面上来，不进地回到白帽思路，通常说来也是有必要的。这可作为的于常规的方法，以检查了不同点。

然后，黄色思路用于提出现存的想法和建议。当蓝帽思路提出问题并确切地指出问题的范围时，蓝帽思路和黄帽思路之间也可能有着相互的作用。甚至白帽思路也可针对问题提出“艺术状态”的方法来。

过去在这些情况下，我们所使用的方法如下所述。

传统的方法对你来说应该都知道，否则，我可以重复它们。

蓝帽思路可以限定需要新概念的集中范围。然后绿帽思路则是要试图产生一些新概念。或者，应该有一个正式的绿色帽时期，每一个独立的思考者都可以进行他或她的创造性暂停。

我倒想看看是否有更为简便的方法，来调整对个人现金流通的贴水支付。

一定有卖出书的更好方法。我要对此进行绿帽思考。

在这一点上，连续性的蓝帽思路将能把所提供的建议组织起来，从而得到一个正式的表格。然后，这些建议或许可以分成不同的种类：有些是需要个人去估计的。有些是需要进一步阐述的；有些只是需要提请注意而已。

一种由白色、色和绿色思路混合起来的思路，现在正在产生，由此我们可以进一步发展和深化每一建议。这就是结构性思维阶段。

现在，纯粹的黄色思路被用来对每一个选择给出肯定性评价，这些选择被看成是一系列的可能性。

接着，黑帽思路在“筛屑”的意义上得到了使用。黑帽思路的目的在于指了哪一个选择是不可能的或者是没有用的。黑帽思路也可以对有用选择的价值提出挑战。

接下来，黄帽和绿帽思路用来克服由黑帽思路造成的问题：对缺点进行纠正，对弱点予以剔除，对难题给予解决。

接下来是进一步的黑帽思路，它通过明察细研，可指出风险、危险和不足。

下一个紧接着的就是蓝帽思路，它把所取得的总体观点和组织的“路线选择”战略归为一起。

接着，红帽思路让思维者在所提供的选择中表达他的感情。

再接下来，作为黄帽和黑帽的混合思路中产生了选择过程，即寻找最适于所需要的方法。

最后，蓝帽思路为着眼于现实而提出决策。

所有这些似乎是一个相当复杂的过程，但实际上，每一个过程后自然而然地会进行到下一个过程。如驱动的齿轮相互咬合一样。

在产生固定程序的地方，有必要使每个参加思考的人都对此清楚。如果一个思考者知道黑帽思路过程很快就要出现，他或她将很少感到是出于害怕而被迫戴上黑色思维帽的。

应当记住，大多数思维实际上是黑和白混合思维——在其背景中，带着无法描述的红帽子情感。

这就是在这种情况下我们所要做的。

这就是为什么你建议不起作用的原因。

蓝帽思路程序可由专门从事思维工作的人预先决定，或者，它也可以由正在进行此思维过程的蓝帽思考者设计出来。

第 45 章 蓝帽思路---概要与结论

观察与总览。

评论。

概要、结论、收获和报告。

蓝帽思考者随时注视着正在发生的各种思维。他象一位设计舞步的舞蹈设计家，但他同时也是一位观察正在发生什么的评论家。蓝帽思考者并不沿着道路驾驶汽车，但他随时注视着司机。他同时也注视着所走的路线。

蓝帽思考者能对他或她所观察到的东西作出评价。

我们已经花了太多的时间来争论这个问题。让我们暂时把它作为有争议的观点记录下来。

我们似乎太过于关心这一操作过程的费用，但我们还没确定它是否能给我们提供一些益处。这肯定是应该首先考虑到的。

大卫，你一直被这个同样的想法所困惑。我们可以把它作为可能性极大的观点记录下来，我们今后将检验它。我认为我们应该试着寻求更进一步的选择方法。这意味着是一种探索而不是一种争论。

每时刻，蓝帽思考者对那些正在发生的事以及已经取得的成就作出概括。他们是这样一种人，他或她站在一旁翻阅着地图并且手去列出可以产生选择的清单。

让我们对我们迄今为止所取得的成就作一总结。

我将审查我们已经讨论的主要论点。如果有人不同意我刚才所作的总结，请告诉我。

把一大片看来是杂乱无章的讨论编排成形是蓝帽思考者的任务。

尽管我是把蓝帽民考作为个人提出来的，但是对于这些蓝帽子的任务，每个成员都可能去执行它。实际上，一个蓝帽思考者可以要求每个人都戴上蓝帽子并执行其任务。

我建议我们在这里暂停。我建议我们每个人都戴上蓝帽子，并且花几分钟时间，各自总结一下我们迄今为止都取得了什么样的成就。

让我们大家都轮一圈。戴上你的蓝帽子，并告诉我我们应该到达什么地方?

正是由于蓝帽思考者每时每刻都要总结已经取得的成就，所以把最终结论归纳在一起也是蓝帽子的任务。

戴上我的蓝帽子，就我个人而言，我们的结论如下所示。

我们大家都同意这些就是我们所获得的结论吗?

作出最后的概要和准备总结报告是蓝帽思路的例行公事。它并不意味着这是一个独立的角色(即使行公事。它并不意味着这是一个独立的角色(即使有的时候或许是)。它意味着每一个思考者都进入了蓝帽角色，对正在发生的思维进行精确地和客观地评价。

蓝帽的功用之一是成为一名摄影师，他观察并且记录正在发生的或者已经发生的思维。

第 46 章　蓝帽思路---控制与监督

会议主持人。

约束和集中。

由谁负责?

一般说来，任何会议的主持人都自动地发挥其蓝帽子的功能。他或她维持着会议的秩序，而且要保证议的议程得到贯彻。

任命会议主持人以外的人作为一个蓝帽角色是可能的。然后，这个蓝帽思考者就将在主持人规定的范围内执行监督的任务。因为，情况往往是会议主持人他或她本身并不一珲在监督思维方面特别熟练。

我还想强调一下会议上的每一个人都可以运用蓝帽子的功能。

我尽量戴上蓝色帽子，我想说布朗先生在这一点上的评论是不合适的。

我将戴上我的蓝帽，由此我认为我们离核心问题还差的很远。

我的蓝帽思路告诉我，我们应该把这一点当作一个关键问题，然后我们应该努力去解决它——现在或者以后。

蓝帽思路保证了游戏规则得以遵守。这种约束方面也许来自主持人或者被任命的蓝帽思考者，但它同时允许任何人进行评论。

这是红帽思路。我们只需要你的感觉，并不想知道为什么。

很抱歉，这是十分明显的黑帽思路，而且在这一点上，秩序已经乱了。

这并不是在经常帽思中征处理该问题的方法，你应该运用意动而不是判断。

那真的被认为是白帽信息吗?它似乎更象红帽子感觉。

蓝帽子角色是总结所有发生的思维，而不是站在某一立场上进行争论。

实际上，不同颜色的思维帽之间都有交叉在地方，所以，大可不必在这些问题上深究。或许在黄帽子和经常帽子之间就存在许多交叉，在白帽了和红帽忆之间也存在交叉，因为事实和某种观点往往是跟在一起的。

如果一个人每作一次评论都要变换一种帽子，这也是不切实际的。

重要在的在于，如果一个确定的思维模式已经被建立起来，思维者应该作出有意识地地努力，在这种方式上进行思考，即如果它是一处黄帽思路，那么就必须按照黄帽思路去思考。

当不特殊要求某顶帽子时，没有必要假设每一个单独的评论是在这顶或那帽子之下提出的。对于一个没有正式指定使用蓝帽子的人来说，他随时插入一个程序性的评论也是符合规定的。

另一方面，时时刻刻正式地鉴别帽子刀是非常重要的。仅仅从某一评论中去假设帽子的类型是不够的，努力去遵循那些重要的思维模式是一个严格的规定。否则，我们又会陷入混乱和争论不休的模式中去。

蓝帽控制的一个重要任务就在于平息争论。

我认为火鸡肉销量的上升是因为健康意识的增强。

我认为它是直接起因于价格便宜。

这时，蓝帽子思考者就可以问是否有足够的白帽子信息可以支持各自的观点，从而解决争论。

由于我们暂时不能解决这一问题，所以我们应该记下对这种趋势的两种解释。我们的确还无法确定哪一个是正确的。

这样，两种观点就被放到了思维图上，在这个特殊例子下，两观点或许都是正确的，另外的条件下，或许两种观点是互相矛盾的。然而，这两种观点都可以被记录下来，留在以后进行进一步地讨论。

现在，我们可以回到先前还没作出决定的那一点上。这可以被看成是肉食价格问题吗?现在就让我们直接把注意力集中在这一点上。

琼斯先生认为假期价格保证金会给销售量带来很大的影响。亚当斯夫则认为情况并非如此，而且这个价格是相当高的。让我们花一些时间来检验这个观点。白帽思路在这里必须提供什么东西呢?如果我们在过去几年里有了这样的保证金，它会花费掉我们的什么呢?

对待相反观点的一个有效的办法，就是假定在霜一情形下每一种观点都是正确的。

在什么情形下，琼斯先生是正确的呢?在什么情形下，亚当斯夫人又是正确的呢?

这样双方的观点都可以被看成是正确的，下一步则就是考察这两种观点中，哪一个更符合于实际情况。

在评价这些观点的过程，也可以采取与最佳归宿方法相同的途径。这个观点的最佳归宿是什么呢?

这种产品对于一个拥有市场占有力的大公司来说极好的。另一种产品可能非常适合于一个正开拓市场的小公司，那么，我们的产品是哪一种呢?

有的时候蓝帽思考者需要十分直率。

我们似乎被这种争论难住了。我们将把这两观点都记下来，以后再讨论。

我们正在使用画地图的方法而不是争论的方法。如果你有不同的观点，记下来就行。不要总试图证明你是对的，而别人是错的。

你们两表述了自己的观点。再往下就是争吵了，这不是我们在这里需要做的。

请你们停止争论，好吗?

我希望你们各自站在对方的立场上作一些黄帽思考，这样，你们就会停止争论了。

蓝帽子的形式允许任何思考者在同样情况下更为直率。

第 47 章　蓝帽思路小结

蓝色帽子是一顶控制性帽子。蓝帽思考者对思维本身进行组织。蓝帽思路思考的是那些需要探索主题的思维。

蓝帽思考者就象管弦乐队的指挥。蓝帽思考者需要利用其他颜色的帽子。

蓝帽思考者定义主题，这种主题是直接朝向思维本身的。蓝帽思路对思维时行集中。蓝帽思路定义问题而且对问题进行整形，蓝帽思路决定需要执行的思维任务。

蓝帽思路负责概要、总揽和结论。这些乐西在思维的过程中随时可以发生，包括在思维的终结处。

蓝帽思路监督思维并保证游戏的规则得以遵守。蓝帽思路停止了争论而坚持使用思维图型。蓝帽思路加强了约束。

当需要某顶帽子的时候，蓝帽思路或许可以不时地作为插入语。蓝帽思路也可以用来对思维操作建立起一步一步的秩序，就象编导对舞步的设计一样。

即使蓝帽角色已经指派给某个人了，蓝帽路路对任何人来说都是开放的，他们可以随时作同蓝帽评论和建议。

结论

思维中最大的敌人就是其复杂性，因为这样导致了混乱，当思维变得清晰而简单时，它使人们能够更好地享用并且更为有产，六顶思维帽的概念非常容易理解，同时，它用起来也特别简单。

六顶思维帽的概念有两个主要的目的。第一个目的是简化思维。它只允许思考者在一个时间里处理一件事性。这样，思考者就没有必要同时照顾到情感、逻辑、信息、希望和创造性等多方面的因素，思考者可以分别地处理它们。例如思考者要以通过红帽思路把情感完全表达出来，而用不着去用逻辑来支持一个半伪装的情感。在这以后，黑帽思路可以用来处理其逻辑部分。

六顶思维帽概念的第二个主要目的是允许转换思维。如果一个在某次会议上一直坚持否定，那么这个人就可以被要求摘下其“黑色思维帽”。这个信号就告诉那个人他一直是在进行否定。某个人或许也会被要求戴上“黄色思维帽”，这就是直接要求他或她进行肯定。通过这种方式，六顶帽子就提供了一种明确的习语，而且不存在任何失礼之处。

这种习语最重要的方面在于，它从来不威胁到任何人的自我或者个性。通过把它转向角色扮演，甚至进入一场游戏，思维帽的概念使一种确定的思维方式成为可能，帽子在这里变成了教导思维的一种捷径。

我并不想认为每一个时刻，我们在思维中都应该戴上这种或者那种帽子，这相当没有必要，偶尔，我们或许想正式结构的序列上去运用这些帽子，这种情况下，我们就要事先计划好结构。然而，更多的情况是，我们在一个讨论过程中以正式形式按需要戴上这顶或那顶帽子，或者我们讨论中要求某人戴上一顶特定的帽子。开始的时候，我们或许会觉得有点别扭但一段时间后，我们就感到十分自然了。

在某一组织中，如果所有的人都认识到这种游戏规则的话，那么，这种习语的强大作用将变行十分明显。因此，所有那些习惯在会议上讨论事物的人更应该了解不同帽子的意义。我们可以确信，当这种帽习语变成了一种普通语言时，六种思维帽的概念就会发挥巨大的效用。